

La base des actions internationales de la BnF : Information, stratégie et management.

Jérôme Villeminoz

Sous la direction de François Dupuigrenet Desroussilles
Directeur de l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.

Diplôme de conservateur de bibliothèque

**La base des actions internationales de la
BnF.: Information, stratégie et
management.**

Jérôme Villeminoz

Sous la direction de François Dupuigrenet Desroussilles
Directeur de l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques.

Stage effectué à la Délégation aux relations internationales
de la Bibliothèque nationale de France

Sous la direction de Renée Herbouze
Déléguée aux relations internationales, Bibliothèque nationale de France

Résumé

La base des actions internationales de la BnF : information, stratégie et management.

Les développements technologiques ont intensifié le travail en réseau et la coopération entre les bibliothèques. En raison de ses missions, de son expérience et de ses compétences, la Bibliothèque nationale de France entend tenir toute sa place dans le concert international. L'élaboration de sa stratégie passe aujourd'hui par la circulation d'informations et la coordination interne. Une base de données est actuellement en cours d'élaboration, afin de soutenir ce processus. Derrière les questions que posent son fonctionnement et son contenu, l'enjeu de cette base relève de la culture d'établissement.

Bibliothèques -- Coopération internationale
Bases de données -- Conception
Planification stratégique
Communication dans les organisations
Bibliothèque nationale de France

Abstract :

Database of the international actions of the BnF : Information, strategy and management.

Technological progress has developed networking and cooperation between libraries. Considering its missions, experience and know-how, the Bibliothèque nationale de France fully intends to hold its position in the international chorus. Today strategy development requires

information sharing and internal coordination. In this intention a database is currently under way. Apart from difficulties linked to its operation and its content, what is at stake with this database is the culture of the organisation.

International cooperation

Library cooperation

Database design

Strategic planning

Communication in organizations

Bibliothèque nationale de France

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Remerciements

J'adresse tous mes remerciements à François Dupuigrenet Desroussilles, qui a bien voulu me prodiguer ses conseils et diriger mon travail.

Ma reconnaissance se porte évidemment vers Renée Herbouze, qui a accepté de m'accueillir au sein de la Délégation aux relations internationales, vers Dalila Da Silva, pour sa patience et son souriant concours, et vers Marie-Claire Germanaud, Elisabeth Freyre, Marie-Thérèse Varlamoff, Dominique Bergouignan, Marie-Claude Rabier, Isabelle Fornoni et Corine Koch, pour la qualité de leur accueil et de leur disponibilité. Sans doute verront-ils en me lisant qu'ils m'ont plus apporté que je ne saurais leur donner. Je les prie de ne pas m'en tenir rigueur et j'espère que cette étude pourra contribuer au bon fonctionnement de la base.

Merci à Jean-Pierre Cendron et Roland Azémia, qui ont bien voulu me faire part de leur regard, ainsi qu'à tous les correspondants qui ont accepté le jeu de mes questions.

Merci enfin à Souad Hubert, Gildas Ilien, Michèle Saysombat, qui m'ont accueilli à la BPI, à Paris 8 et à Dauphine, en se prêtant volontiers aux entretiens que je sollicitais.

Sommaire

INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : LA POLITIQUE INTERNATIONALE DE LA BNF	13
1. POURQUOI UNE « POLITIQUE INTERNATIONALE » À LA BNF ?	13
1.1. Les fondements de l'activité internationale de la BnF.....	13
1.1.1 Les missions de la BnF.....	13
1.1.2 Le contexte international	15
1.2. Des actions à la politique	15
1.2.1 L'impulsion du président.....	16
1.2.2 La politique du ministère de tutelle	17
2. LES GRANDES LIGNES DE LA POLITIQUE INTERNATIONALE DE LA BNF	18
2.1. La construction de la société mondiale de l'information.....	19
2.1.1 L'Europe des bibliothèques	19
2.1.1.1 La CENL et les projets de recherche et de développement	19
2.1.1.2 Les bases bibliographiques collectives.....	20
2.1.1.3 Les associations professionnelles.....	21
2.1.2 Au cœur des réseaux mondiaux	21
2.1.2.1 Le programme « Bibliotheca Universalis »	21
2.1.2.2 Les organisations internationales	21
2.2. L'espace francophone.....	22
2.2.1 Améliorer l'offre francophone : Canada et Québec	23
2.2.2 Formation, assistance et expertise : Méditerranée, Afrique de l'Ouest et Asie du Sud-Est	23
2.2.3 Partager la coopération francophone.....	24
2.3. La coopération bilatérale	24
2.3.1 La coopération bilatérale en Europe	24
2.3.1.1 L'Europe centrale et orientale.....	24
2.3.1.2 L'Europe occidentale.....	25
2.3.2 Les autres continents	25
2.4. L'accueil de professionnels étrangers.....	26

2.4.1	Les visites	26
2.4.2	Les stages.....	26
2.4.3	Le programme « Profession culture »	26
3.	LES ACTEURS DE LA POLITIQUE INTERNATIONALE À LA BNF	28
3.1.	<i>Dispersion</i>	28
3.2.	<i>... et transversalité</i>	29
3.2.1	La création de la Délégation aux relations internationales (DRI)	29
3.2.2	Composition de la DRI.....	31
3.2.3	Missions de la DRI.....	31
3.2.3.1	Information.....	31
3.2.3.2	Coordination.....	32
3.2.3.3	Animation et proposition	33
PARTIE 2 : LA BASE DES ACTIONS INTERNATIONALES		34
1.	LA CRÉATION DE LA BASE	34
1.1.	<i>La conception par la DRI</i>	34
1.1.1	Définition des objectifs dans le projet d'établissement	35
1.1.2	L'appropriation du projet par la DRI	37
1.2.	<i>Les étapes de la mise en place</i>	38
1.2.1	La multiplicité des partenaires.....	38
1.2.2	Les inflexions dans la logique de la base	39
2.	LA STRUCTURE DE LA BASE	40
2.1.	<i>Les actions internationales</i>	41
2.1.1	Le modèle des données.....	41
2.1.1.1	Les types d'action.....	41
2.1.1.2	La classe « action »	42
2.1.1.3	Le cadre des actions.....	42
2.1.1.4	Les autres attributs	43
2.1.2	Quelle fiches pour quelles entités ?	44
2.2.	<i>La partie documentaire</i>	45
3.	LE FONCTIONNEMENT DE LA BASE	45
3.1.	<i>Les acteurs et leurs rôles</i>	45
3.1.1	Les correspondants.....	46

3.1.1.1	Collecte des informations et alimentation de la base	46
3.1.1.2	Rôle d'animation et de sensibilisation.....	46
3.1.2	La DRI	48
3.1.2.1	Implication de tous	48
3.1.2.2	Animation du réseau des correspondants.....	48
3.1.2.3	Pilotage de la base	49
3.1.3	Le Département des systèmes d'information (DSI).....	50
3.2.	<i>L'exploitation de la base et l'accès aux données</i>	51
3.2.1	Indexation et navigation par mots-clés	51
3.2.2	Indexation en texte intégral et interrogation par moteur de recherche	52
3.2.3	Liens et pièces jointes	53

PARTIE 3. ENJEUX ET PERSPECTIVES : LA BASE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ?

1.	LA BASE COMME OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION	55
1.1.	<i>La démarche stratégique</i>	55
1.1.1	De quelle stratégie s'agit-il ?.....	56
1.1.1.1	Stratégie et objectifs	56
1.1.1.2	Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels	57
1.1.2	Les étapes de la démarche stratégique	57
1.1.2.1	Diagnostique interne et externe	58
1.1.2.2	Décision	59
1.1.2.3	Mise en œuvre	59
1.2.	<i>Quelle place pour la base dans cette démarche ?</i>	60
1.2.1	Avec ses fonctionnalités actuelles : en amont du diagnostic	60
1.2.2	Des données à l'information	61
1.2.2.1	La segmentation des besoins en information	61
1.2.2.2	Quelle pertinence des données ?	63
1.2.2.3	Quelle hiérarchie des données ?.....	63
1.2.2.4	Quel niveau d'information ?	64
1.2.3	L'aide à la décision et la gestion.....	66
1.2.3.1	Information et décision	66

1.2.3.2 Perspectives de développement.....	67
2. LA PARTICIPATION À LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE CULTURE	70
2.1. <i>Un conflit de valeurs</i>	70
2.1.1 La représentation comme champ de bataille	70
2.1.2 Rendre des comptes.....	72
2.1.3 Harmoniser les parties et l'ensemble	72
2.2. <i>Un problème de management</i>	73
2.2.1 Le rôle de la hiérarchie.....	74
2.2.1.1 Implication	74
2.2.1.2 Sensibilisation	74
2.2.1.3 Valorisation.....	75
2.2.2 L'enjeu de la communication.....	76
2.2.2.1 Annonces et publicité	76
2.2.2.2 Lisibilité de la stratégie	76
2.2.2.3 Perception de la base comme un outil collectif	77
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	81

Introduction

La base des actions internationales de la BnF est un outil aux fonctionnalités assez simples ; techniquement, elle est même rudimentaire. Il m'a pourtant bien fallu ces dix semaines de stage pour l'appréhender, la pratiquer et essayer de l'apprécier. Car entre ses objectifs, son fonctionnement et son contexte, cette base prend un singulier relief.

Elle a pour objectif de recenser les actions de coopération internationale de la BnF afin d'en conserver la mémoire. Elle veut aussi en être la vitrine, en interne, et donc devenir un outil de valorisation et de communication. Mais elle aimerait encore apporter son aide à la définition d'une stratégie internationale ; cette idée la suit, mais à distance, sans se préciser. Mon stage à la Délégation aux relations internationales (DRI) était donc l'occasion de l'examiner de plus près.

Mon étude n'est pas un essai de définition de stratégie, ni un examen de la stratégie actuelle de la BnF et du bien-fondé de ses choix : il s'agit, en amont, d'étudier l'apport d'un outil à cette définition. Par conséquent, je me suis penché sur la coopération internationale de la BnF comme sur la matière première de cet outil ; sans l'utiliser moi-même, il me fallait voir comment la base pouvait s'ajuster à la réalité de l'activité internationale.

Le deuxième champ de cette étude est la base elle-même : elle est en cours d'élaboration, mais elle a déjà pris corps. Son état de développement actuel autorise à lui apporter des inflexions et des modifications, mais il donne aussi un cadre en dehors duquel les suggestions sont vaines.

La base est enfin à replacer dans le contexte particulier de la BnF. Pilotée par la Délégation aux relations internationales, alimentée par un réseau de correspondants dans les départements, elle est un moyen de faire jouer la transversalité nécessaire pour assurer une coordination. Elle participe à la culture de transparence et d'évaluation que l'établissement essaie de mettre en place par des plans pluriannuels, des revues d'avancement et des rapports d'activités.

Pour toutes ces raisons, le poids de l'existant est dans cette étude déterminant et il précède la théorie. Afin d'en prendre la mesure, il fallait commencer par l'observer, comme il fallait regarder la base et la manipuler.

Au-delà de cette observation, les entretiens et les réunions m'ont apporté un grand nombre d'éclairages. Ils ont été très fréquents avec les agents de la DRI, au sujet de la base, de son fonctionnement, de sa mise en place, et, plus largement, des problématiques fonctionnelles qui la sous-tendent.

J'ai également pu bénéficier d'entretiens avec 13 correspondants de la base (sur 30), dans le cadre des rencontres entre ces correspondants et l'administrateur de la base. C'était l'occasion de leur demander comment ils pensaient pouvoir jouer leur rôle, et de les sonder sur ce qu'ils attendaient de cet outil et la manière dont ils le percevaient. Le délégué à la stratégie a lui aussi bien voulu me donner son regard sur la base et plus généralement, sur la place et l'organisation de l'international au sein de l'établissement. Le responsable de la mission communication interne a soulevé les enjeux que représentait la base dans son domaine. Cette étude est émaillée d'informations et suggestions recueillies au fil de ces entretiens et des réunions.

Mais en même temps que j'essayais de prendre la mesure de l'existant, il me fallait m'en extraire suffisamment pour pouvoir conserver un regard critique. J'ai donc cherché des points de comparaison à l'extérieur de l'établissement. Deux thèmes principaux pouvaient être des sujets de comparaison : l'élaboration des stratégies internationales des bibliothèques, et la manière dont des établissements comparables à la BnF par leur organisation coordonnent des activités transversales. Ces problèmes étant généralement peu formalisées, il ne m'était guère possible de disposer de documents permettant des comparaisons avec les grandes bibliothèques du monde. Je suis donc allé poser ces questions aux services des relations internationales de la Bibliothèque Publique d'Information, de l'Université Paris Dauphine et du SCD de l'Université Paris 8.

Tous les trois m'ont notamment permis de mesurer deux choses. Tout d'abord, les problèmes de manque de coordination entre services sont communs à tous, à des

échelles plus ou moins importantes. Dans tous les cas, la coordination est le fruit d'une patiente politique volontariste.

D'autre part, le souci de coordonner les actions internationales est une relative nouveauté au sein de ces établissements ; le plus ancien de ces services est celui de la BPI, qui remonte à 1989. La stratégie s'élabore de façon très pragmatique ; lorsque l'activité internationale lui préexiste comme à Paris Dauphine, elle cherche les moyens de s'imposer ; au SCD de Paris 8, c'est au contraire de façon stratégique que pourrait se développer l'activité internationale. Quant à la BPI, sa stratégie est centralisée et construite autour de trois grands axes : la formation, l'exportation de savoir-faire et l'aide au développement ; elle est le fruit d'une expérience et l'application de quelques principes : une veille appuyée sur des réseaux entretenus, le suivi et la régularité de chaque coopération, la programmation, l'évaluation des actions et l'établissement d'un rapport annuel.

Ces différents cas éclairent les marges de mon étude, mais ils m'y renvoient en ne me proposant pas de modèle proche de la base : celle-ci fait plutôt figure de prototype. Je me suis donc tourné vers le monde de l'entreprise, où le renforcement de la concurrence et le souci de performance ont développé une abondante littérature théorique sur le management de la connaissance et ses implications stratégiques. A la lumière des études de Thierry Giappiconi¹, il m'a semblé que beaucoup de ces principes éprouvés dépassaient la logique concurrentielle qui a conduit à leur formulation ; parce qu'ils sont des moyens d'efficacité et qu'ils sont fondés sur le bon sens, ils sont transposables et adaptables à un établissement public. N'étant pas maître du sujet, je ne suis pas en mesure d'en dresser un état bibliographique complet ; mais l'enjeu d'une telle mise au point dépasse largement l'utilisation que je fais de cette matière ; il s'agissait surtout d'y trouver les

¹ Il propose comme l'un des axes de renouvellement de la bibliothéconomie la définition de « méthodes de management stratégique subordonnant les outils de gestion et les techniques utiles aux bibliothèques aux visées de ces missions, buts et objectifs » : « De la bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 43, n° 2, p. 34 – Disponible en ligne <URL : http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_2/1998-2-p26-giappiconi.xml.asp > [Page consultée le 9 décembre 2003.]

concepts et les modèles nécessaires pour essayer d'élargir l'implication stratégique de la base à toutes ses dimensions².

Cette étude suit les grands champs évoqués ci-dessus : Afin d'installer le cadre de la base, elle commence par évoquer la coopération internationale et ses acteurs, appelés à être les premiers utilisateurs de cette base. Elle présente ensuite l'outil lui-même, sa mise en place et son fonctionnement. Elle s'attache enfin à analyser les possibilités d'utilisation de la base et à en souligner les enjeux.

² Si j'ai essayé d'évoquer les implications multiples de la base en comprenant la stratégie de la façon la plus large, je ne me suis en revanche pas attardé sur ses aspects techniques. Durant mon stage, je me suis reposé à ce sujet sur le service qui assure la maintenance de la base.

Partie 1 : La politique internationale de la BnF

1. Pourquoi une « politique internationale » à la BnF ?

La dimension internationale de l'activité de la Bibliothèque nationale de France, et précédemment de la Bibliothèque nationale, n'est pas nouvelle ; elle est même naturelle à l'établissement, prescrite par les statuts et suscitée par la conjoncture internationale. Le caractère même de bibliothèque nationale fait d'elle un interlocuteur naturel pour les institutions étrangères. Mais ce n'est pas pour autant que ces actions sont cohérentes, ni que l'on puisse évoquer *une* action internationale. Alors pourquoi faudrait-il parler d'une politique internationale ? Qu'est-ce qui fonde la prétention de la BnF à mener une action, réfléchie et concertée, en dehors de nos frontières ? Certes, au sein même de l'établissement, la réponse ne va pas de soi. Mais elle est aujourd'hui tranchée et la BnF est à ce sujet déterminée. Il reste qu'il a fallu du temps pour qu'elle se donne les outils nécessaires à l'élaboration de cette politique.

1.1. Les fondements de l'activité internationale de la BnF

1.1.1 Les missions de la BnF

Les premiers fondements de la politique internationale sont évidemment dans l'existence d'une activité que la BnF ne peut manquer d'exercer au sein des réseaux internationaux.

Cette activité internationale de la BnF trouve un premier fondement dans les missions confiées à l'établissement. Dès août 1988, dans sa lettre à Michel Rocard présentant le projet de « *bibliothèque d'un type entièrement nouveau* », le Président de

la République précise qu'elle devra « *pouvoir être consultée à distance et entrer en relation avec d'autres bibliothèques européennes.* » Le décret du 3 janvier 1994 stipule dans son article 2 :

La Bibliothèque nationale de France a pour missions :

1) de collecter, cataloguer, conserver et enrichir le patrimoine national dont elle a la garde, en particulier le patrimoine de langue française ou relatif à la civilisation française ;

A ce titre : (...) elle participe à l'activité scientifique nationale et internationale ;

2) d'assurer l'accès du plus grand nombre aux collections (...);

A ce titre : (...) elle coopère avec d'autres bibliothèques et centres de recherche et de documentation français ou étrangers, notamment dans le cadre des réseaux documentaires. »

Puis dans son article 3 :

« A la demande du ministre chargé de la culture, du ministre des affaires étrangères ou du ministre chargé de la coopération, la Bibliothèque nationale de France participe, dans les domaines relevant de sa compétence, à l'élaboration et à la mise en œuvre des règles nationales, des règles communautaires et des accords internationaux, ainsi qu'à la représentation de la France dans toute instance internationale. »

Il s'agit donc bien d'une inscription de l'action internationale au cœur des missions de la BnF, comme un complément à ses missions nationales, dont elle est finalement l'une des applications ou l'un des prolongements.

1.1.2 Le contexte international

L'intensification de la demande de coopération, de la part des partenaires internationaux, est venue renforcer la légitimité que les textes statutaires donnaient à l'action internationale de la BnF.

Les réussites technologiques, le savoir-faire dans certains domaines comme la conservation, mais aussi les leçons à tirer des échecs font de la BnF un réservoir d'exemples et de compétences qui suscitent de la part d'établissements étrangers des demandes de visites, de stages ou d'expertises. Par ailleurs, la construction de la société mondiale de l'information et celle de l'Europe des bibliothèques, dans le cadre de l'Union Européenne et de la politique communautaire, engagent les bibliothèques nationales et les grandes bibliothèques de recherche dans une coopération toujours accrue en matière de normalisation et d'accès aux catalogues ou aux ressources numériques, et permettent de partager les recherches et les avancées sur des enjeux communs comme l'archivage des documents électroniques ; cette concertation permet en outre de maintenir une parité entre la BnF et ses partenaires au niveau des avancées techniques.

La politique du réseau qui est celle de la BnF depuis sa création ne pouvait pas s'arrêter à nos frontières et méconnaître, au-delà des pôles associés, le développement des réseaux documentaires internationaux.

1.2. Des actions à la politique

Mais que la BnF réponde à la demande et participe à des instances ne suffit pas à caractériser une politique internationale. Celle-ci demande à être construite comme un ensemble, le plus cohérent possible ; ce n'est pas une simple addition d'actions menées indépendamment les unes des autres. Une politique internationale est donc d'abord une volonté, et celle-ci existe.

1.2.1 L'impulsion du président

La seule existence d'un service dédié aux relations internationales suffit à le montrer. Un tel service n'a pas toujours existé³ et l'on peut ajouter qu'il est loin d'avoir systématiquement un équivalent dans les autres bibliothèques nationales⁴. Cette originalité, loin de fragiliser sa légitimité, ne fait que souligner le caractère hautement significatif de son existence.

La volonté d'organiser l'action internationale est bien présente, quoique ténue, dans le projet d'établissement pour les années 2001 à 2003, qui décrit ainsi la stratégie internationale de la BnF :

« La bibliothèque poursuivra son partenariat avec les grandes bibliothèques de recherche du monde (Europe, Amérique du Nord). Cette stratégie, présente sur son site web, s'intégrera dans une dynamique plus vaste de coopération internationale. Elle concentrera son action en direction de l'Europe, du bassin méditerranéen et du monde francophone et contribuera à la présence française dans les organisations internationales.

Par son histoire, sa taille, sa place spécifique dans le monde des bibliothèques, la BnF constitue un important pôle de compétences dans des domaines variés : conservation, politique documentaire, documents spécialisés, bibliographie, système d'information, etc. Des actions seront entreprises pour mettre ces capacités d'expertise à la disposition du monde des professionnels. »

Cette volonté d'organiser en politique les actions internationales de la BnF est encore plus manifeste depuis l'arrivée de Jean-Noël Jeanneney à la présidence de

³ Cf. ch. 3.

⁴ En Angleterre ou en Allemagne, ce sont les deux directrices qui gèrent les relations internationales ; en revanche, dans les bibliothèques nationales des pays de l'Europe de l'est, il est fréquent qu'une personne soit en charge des relations internationales. La BPI possède quant à elle un service des relations internationales depuis 1989.

l'établissement⁵. Le nouveau président a clairement affirmé, en prenant ses fonctions, sa volonté de voir la BnF rayonner à l'étranger⁶. De fait, sous son impulsion, l'action internationale de la BnF s'est intensifiée : Le *Rapport d'activités 2002* parle d'une « année d'ouverture pour la coopération internationale⁷. » Parce que la bibliothèque a tout à gagner à faire entendre sa voix, pour qu'elle évite l'isolement et soit identifiée, il faut nouer des contacts et des relations de travail avec des partenaires étrangers. Cela s'organise et se construit ; c'est là qu'est la place de la stratégie.

1.2.2 La politique du ministère de tutelle

Comme établissement public, il est également normal que la BnF entre dans le cadre de la politique internationale menée par sa tutelle. Respecter les grandes orientations fixées par le ministre demande à la BnF de penser son action internationale pour en faire, à son niveau, une politique. Le souci du ministre de d'intensifier l'action internationale des établissements publics pour renforcer le rayonnement de la France à l'étranger a des répercussions sur la BnF. De nouvelles priorités ont été arrêtées en 2002 par Jean-Jacques Aillagon, dans lesquelles la BnF a été invitée à s'engager :

- développement des actions de coopération avec les pays d'Europe centrale et les pays appelés à intégrer l'Union européenne ;
- intensification de la coopération avec les pays francophones ;
- renforcement de l'accueil de professionnels et chercheurs étrangers pour des stages de longue durée.

L'action de la BnF doit encore tenir compte d'un autre cadre : celui qui lui est donné par le Ministère des affaires étrangères, et qui correspond aux grandes orientations de la diplomatie française. Il peut notamment conduire la BnF à éviter les contacts avec certains pays.

⁵ Il ne s'agit pas de prétendre ici que cette volonté est neuve : la seule création de postes dédiés à l'activité internationale prouve le contraire, s'il en était besoin, de même que l'établissement de rapports sur l'activité internationale au temps de la Bibliothèque nationale. J'insiste seulement sur le fait que l'ambition internationale de la BnF est aujourd'hui plus clairement affirmée : cf. la note suivante.

⁶ Cette volonté était clairement réaffirmée par Jean-Noël Jeanneney, récemment, dans l'éditorial de *Chroniques* : « La Bibliothèque nationale de France ne peut avoir qu'une grande ambition internationale » (*Chroniques*, n° 24, octobre-novembre-décembre 2003).

⁷ *Rapport d'activités 2002*, p. 32.

Conclusion :

Ces éléments expliquent que la BnF mène une action internationale, et que cette action soit cohérente et orientée. Ils fondent donc la nécessité d'une stratégie, à laquelle ils donnent déjà une orientation. Pour le reste, l'actuelle stratégie se lit à travers les activités internationales de l'établissement, dont j'essaie de brosser ici un tableau succinct.

2. Les grandes lignes de la politique internationale de la BnF

L'activité internationale de la BnF est complexe et multiforme. Elle est néanmoins organisée suivant quelques « *principes directeurs*⁸ », qui répondent aux orientations prioritaires données par le ministère de tutelle, tels qu'elles sont énoncées ci-dessus. Ces principes reflètent également les axes traditionnels de coopération développés par la BnF, qui ont précédé et structuré le travail de la Délégation aux relations internationales ; celle-ci est en effet organisée, pour le moment, en trois secteurs géographiques : Europe, pays francophones, ainsi qu'Amérique, Asie, Océanie et Afrique non francophone⁹.

D'autre part, l'activité internationale est menée « *dans une volonté de synergie avec les autres établissements français (...) actifs dans ce domaine*¹⁰ » : instances ministérielles, établissements universitaires et d'enseignement supérieur, parmi lesquels on peut évidemment citer l'ENSSIB, institutions culturelles, mais aussi postes diplomatiques à l'étranger, etc. Cette remarque, faite ici pour mémoire, mérite cependant d'être soulignée puisque le réseau des partenaires français est un élément stratégique de première importance.

⁸ Cette expression est celle qu'utilise une note interne datée du 25 novembre 2002 pour présenter l'action internationale de la BnF. Elle énonce comme principales orientations des actions en cours :

- « - la participation à la construction de l'Europe des bibliothèques, avec le soutien de la Commission européenne ;
- la coopération avec les pays francophones (...) ;
- la présence dans les organisations professionnelles internationales ;
- l'organisation de stages de formation pour les pays en développement, action à compléter à l'avenir par l'organisation de séminaires de travail avec les pays développés. »

⁹ Un quatrième secteur est thématique : il s'agit du programme PAC (Preservation and Conservation) de l'IFLA.

¹⁰ Note interne du 25 mars 2002.

2.1. La construction de la société mondiale de l'information

La première façon pour la BnF d'être présente dans le concert des nations est de participer aux associations internationales et aux projets qui, le plus souvent, en émanent et de tenir sa place au sein des réseaux professionnels. Cette coopération multilatérale représente une grande partie de l'activité européenne de la BnF, mais elle dépasse le cadre européen.

2.1.1 L'Europe des bibliothèques

La coopération entre pays européens entend construire l'Europe des bibliothèques, en développant la recherche dans le domaine des technologies de l'information et en travaillant à ouvrir et faciliter l'accès à l'information. Elle prend la forme d'associations et d'organisations professionnelles, de consortiums et de conférences, qui lancent, soutiennent ou exploitent des projets de développement. Certains bénéficient du soutien de la Commission européenne et s'inscrivent dans ses Programmes cadre de recherche et de développement.

Je n'ai pas l'ambition de dresser une présentation exhaustive de la coopération multilatérale européenne, mais seulement de donner une idée de sa densité. Je ne cite que les principales associations ou organisations, ainsi que quelques-uns des projets les plus importants de ces dernières années¹¹.

2.1.1.1 La CENL et les projets de recherche et de développement

- La CENL, le Forum COBRA, le serveur GABRIEL

La CENL (Conférence des directeurs de bibliothèques nationales européennes) réunit les pays membres du Conseil de l'Europe. Lieu d'échanges d'informations et d'impulsion politique et scientifique, elle a pour but de renforcer le rôle des bibliothèques nationales européennes et travaille à la construction de l'Europe des bibliothèques. Elle compte 41 membres issus de 39 pays.

¹¹ Les pages internationales du site Internet de la BnF en présentent une recension plus complète.

Elle dispose d'une commission technique, le Forum COBRA, qui sert de rampe de lancement à des projets de recherche et travaille sur les effets du nouvel environnement électronique sur les missions des bibliothèques nationales.

Le serveur de la CENL, GABRIEL, offre un portail d'accès aux sites Internet des bibliothèques nationales.

La BnF est membre de la CENL et de COBRA, et siège au comité technique de GABRIEL.

- Les projets :

La BnF s'est engagée dans de nombreux projets dont l'impulsion a été donnée par la CENL. Il y a plusieurs degrés de participation :

- o La BnF a été partenaire des projets :

- MACS, qui a pour objectif de fournir un accès multilingue aux catalogues de bibliothèques, en faisant correspondre les langages d'indexation par sujet utilisés par la BnF (Rameau), The British Library (LCSH) et Die Deutsch Bibliothek (SWD) ;

- RENARDUS, dont le but est de mettre en réseau les sites européens recensant des ressources documentaires accessibles sur Internet ; il offre un accès aux ressources décrites par une interface unique ;

- METAe, qui vise à automatiser le processus de numérisation et la production de métadonnées.

- o Elle a été observateur dans les projets :

- LEAF, qui élabore un modèle d'architecture commun pour les fichiers d'autorité auteurs ;

- TEL, qui coordonne le développement des collections numériques dans les bibliothèques nationales.

2.1.1.2 Les bases bibliographiques collectives

La BnF participe à des bases bibliographiques collectives. Elle est membre du Consortium des bibliothèques européennes de recherche (CERL), dont le but est de constituer une base de données sur les livres imprimés en Europe avant 1830. Cette

base est destinée à « servir au catalogage partagé des fonds anciens d'Europe et ainsi réduire les coûts du catalogage, promouvoir la coopération scientifique entre les bibliothèques patrimoniales européennes, aider à la prise de décision en matière de conservation et permettre la mise en valeur du patrimoine bibliographique par les chercheurs¹². »

La BnF alimente également le Registre européen de microformes-mères (EROMM), auquel participe une quinzaine d'autres établissements européens.

2.1.1.3 Les associations professionnelles

La BnF est encore active au sein d'associations professionnelles, telles que la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER), qui représente et promeut les intérêts des bibliothèques de recherche d'Europe, ou encore l'European Library Animation Group (ELAG), qui s'intéresse, par des conférences annuelles, à l'informatisation des bibliothèques.

2.1.2 Au cœur des réseaux mondiaux

2.1.2.1 Le programme « Bibliotheca Universalis »

Les projets auxquels participe la BnF peuvent dépasser le seul cadre européen. Tel est le cas d'un projet de bibliothèque collective numérique qui associe à dix bibliothèques nationales européennes la Bibliothèque du Congrès, la Bibliothèque nationale du Canada et la Bibliothèque nationale de la Diète, au Japon. Il s'agit du programme « Bibliotheca Universalis », dont la BnF assure la présidence. Le projet entend constituer, par ensembles thématiques, une collection commune et cohérente de documents numérisés et la mettre gratuitement à la disposition du public.

2.1.2.2 Les organisations internationales

- L'IFLA

¹² http://www.bnf.fr/pages/infopro/cooperation/dri_europe.htm [page consultée le 12 décembre 2002].

Au sein de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques, dont elle est membre, la BnF prend une part active aux travaux des bureaux permanents d'une douzaine de sections et participe au congrès annuel de la Fédération.

Elle héberge d'autre part le programme fondamental « Preservation and Conservation » de l'IFLA, qui a pour mission de sensibiliser et de promouvoir la recherche en matière de préservation et conservation. Elle bénéficie en retour des compétences et du réseau de contact de ce programme.

- La CDNL

La BnF participe à la réunion annuelle de la Conférence des directeurs de bibliothèques nationales, ainsi qu'aux comités et groupes de travail qui traitent des questions intéressant les bibliothèques nationales.

- L'UNESCO

Elle coopère enfin avec l'UNESCO qu'elle soutient dans son action en faveur de l'accès à l'information et de la conservation (programme Mémoire du monde) ; elle participe aux travaux de la Commission nationale française pour l'UNESCO, dont elle est membre.

- Les associations spécialisées

Il faut ajouter à ces organisations les associations spécialisées auxquelles adhèrent les départements de la bibliothèque, en fonction de leurs missions et de leurs centres d'intérêt. Les activités de recherche des agents de la BnF, lorsqu'elles sont menées dans le cadre de leurs fonctions à la BnF, participent également au rayonnement international de l'établissement. Ce style d'activités n'est pas toujours visible mais n'en est pas moins important ; il se traduit par des relations régulières entre chercheurs ou spécialistes de certains domaines ou disciplines.

2.2. L'espace francophone

Le partage de la langue et l'histoire qui lie la France à certaines régions du monde font des relations avec les pays francophones un axe naturel et traditionnel de la politique internationale de la BnF. De même qu'en Europe, cette coopération se situe à des degrés différents selon le niveau de développement économique des pays partenaires.

2.2.1 Améliorer l'offre francophone : Canada et Québec

La BnF trouve au Québec et au Canada des bibliothèques riches de compétences techniques et professionnelles, qui partagent en outre son souci de développer l'offre francophone en matière d'outils professionnels et d'accès aux collections.

Leur collaboration s'est traduite par un *Inventaire bibliographique des relations franco-québécoises de 1760 à nos jours* et par la traduction française d'outils professionnels (*Classification décimale de Dewey* et normes ISBD).

Une réflexion a été engagée sur le devenir de cette coopération.

2.2.2 Formation, assistance et expertise : Méditerranée, Afrique de l'Ouest et Asie du Sud-Est

En Méditerranée, Afrique de l'Ouest et Asie du Sud-Est, la BnF intervient à la demande pour des expertises, de l'assistance technique et des formations. Elle s'est ainsi investie dans des projets de rénovation ou de création de bibliothèques nationales au Sénégal et sur le pourtour méditerranéen (Maroc, Tunisie, Liban, Egypte, Algérie). Dans la perspective de créations de bibliothèques nationales, mais de manière plus générale, elle cherche à éveiller l'intérêt des décideurs politiques africains sur le rôle et les missions de ces établissements ; elle a pour cela organisé au Sénégal un colloque avec l'Ecole des bibliothèques, des archives et de la documentation de Dakar.

Outre la promotion du savoir-faire français qu'elle assure par ses expertises, la BnF participe à la promotion de la langue française en diffusant des produits professionnels et bibliographiques. Afin de promouvoir dans les pays arabes la méthodologie utilisée pour l'indexation Rameau, elle a organisé avec la Fondation libanaise pour la Bibliothèque nationale le colloque « Indexation en français, indexation en arabe », dans le cadre des manifestations du IXe Sommet de la francophonie à Beyrouth en septembre 2001.

2.2.3 Partager la coopération francophone

Partager la coopération francophone est un moyen de la renforcer. La DRI soulignait cet enjeu dans son rapport d'activités de 2001, en mentionnant des actions ou conventions prévues ou des pistes de collaboration avec des partenaires français : pôles associés de Limoges et de Marseille, ENSSIB et Agence intergouvernementale de la francophonie.

Mais cette coopération peut aussi être partagée avec des partenaires étrangers pour devenir multilatérale : la BnF prend part à un groupe informel, constitué par les professionnels des pays francophones participant aux congrès de l'IFLA, pour pouvoir se concerter de manière plus efficace.

2.3. La coopération bilatérale

2.3.1 La coopération bilatérale en Europe

L'essentiel de l'action européenne de la BnF a longtemps pris la forme de la coopération multilatérale, dans laquelle la CENL tient une place centrale. Mais la BnF mène également des actions bilatérales, avec les pays d'Europe centrale comme avec ceux d'Europe occidentale.

2.3.1.1 L'Europe centrale et orientale

La coopération bilatérale avec les pays d'Europe centrale et orientale s'est développée au cours des dix dernières années. Elle consiste essentiellement en expertise et assistance technique, à la demande des bibliothèques de ces pays : la BnF a ainsi été sollicitée pour des projets de construction en Bélarus ; elle est venue en aide aux bibliothèques tchèques touchées par les inondations d'août 2002 ; elle a encore noué une collaboration avec les bibliothèques polonaises puis roumaines autour de la traduction et de l'adaptation du langage d'indexation Rameau.

Cette coopération prend également la forme d'accueil en stages de formation, notamment dans le cadre des stages collectifs organisés par la BnF sur le thème de la conservation ou celui des services au public.

2.3.1.2 L'Europe occidentale

La coopération bilatérale avec les pays d'Europe occidentale prend la forme d'échanges d'expérience et d'informations. En raison d'une collaboration habituelle dans le cadre des organisations et projets européens, elle est moins fréquente et moins soutenue qu'avec les pays d'Europe centrale et orientale. Cependant la BnF s'y intéresse ; une récente rencontre du président de la BnF avec la directrice de DDB, puis une visite du Comité de Direction de la BnF à la British Library ont posé des jalons pour une coopération plus régulière.

2.3.2 Les autres continents

La coopération bilatérale avec les autres pays et dans les autres continents est très variable.

Avec les Etats-Unis, elle est ancienne et régulière : rencontres, prêts aux expositions, projets sur la numérisation donnent l'occasion à la BnF et aux bibliothèques du Congrès et de New York de travailler ensemble.

Pour les autres régions du monde, le mode de coopération le plus courant est l'accueil des professionnels à la BnF. Cela n'empêche pas la BnF de prêter attention aux demandes de coopération et d'expertise qui peuvent lui être adressées, telle celle qui concernait en 2002 la construction d'un nouveau bâtiment pour la Bibliothèque nationale et les Archives nationales d'Afrique du Sud.

Les bibliothèques d'Amérique latine manifestent de l'intérêt pour la BnF, qui a été sollicitée pour des expertises dans les domaines de la conservation et de la numérisation.

En Asie, la BnF suscite une grande curiosité ; elle accueille fréquemment des délégations de professionnels japonais et chinois, intéressés par l'architecture et la numérisation..

En République populaire de Chine, la BnF participe à un plan pluriannuel de numérisation des œuvres provenant de la grotte de Dunhuang. La coopération prend également la forme de manifestations culturelles, colloques, publications ou expositions, notamment dans le cadre des années croisées France-Chine.

2.4. L'accueil de professionnels étrangers

2.4.1 Les visites

Par leur fréquence et leur diversité, les visites faites à la BnF sont un élément important de l'action internationale. Elles peuvent être également l'occasion d'un premier contact débouchant à terme sur une véritable coopération.

2.4.2 Les stages

La BnF organise deux types de stages :

- Des stages individuels, à la demande d'établissements, de professionnels ou d'étudiants.
- Des stages thématiques collectifs, qui portent sur la conservation et les services aux publics. Ces stages permettent de rationaliser le travail des services d'accueil et de présenter une offre plus visible. Ils sont également l'occasion de développer la collaboration de la BnF avec d'autres établissements français.

2.4.3 Le programme « Profession culture »

La BnF est en train de mettre en place sa collaboration au programme « Profession culture » : en faisant accueillir en France de jeunes professionnels étrangers, le ministère de la Culture souhaite leur donner une expérience dont ils pourraient faire bénéficier leurs pays d'origine et « *constituer des réseaux d'acteurs culturels liés à des institutions françaises* ». La BnF propose donc à de jeunes professionnels de venir travailler sur ses collections et sur ses services, sous la direction d'un de ses cadres de haut niveau, pour une période de 3 mois à un an.

Conclusion : La
place de la
stratégie.

Ce rapide aperçu de l'action internationale de la BnF révèle en creux quelle peut être, voire quelle doit être, la place de la stratégie. Non qu'elle soit absente,

évidemment. Mais il faut convenir que dans la plupart des cas, il s'agit surtout de répondre à la demande. Cette réponse à la demande ne dispense d'ailleurs pas d'un minimum d'organisation, et donc de stratégie. Elle peut même aboutir à une politique d'offre : l'organisation de stages internationaux en est un exemple. D'autres cas révèlent encore l'élaboration d'une véritable stratégie parce qu'ils sont en amont de la coopération : ce sont par exemple les colloques de Beyrouth et de Dakar. Le premier saisissait l'opportunité que représentait le sommet des chefs d'Etats francophones à Beyrouth pour promouvoir l'indexation RAMEAU, le second venait appuyer le projet de création d'une bibliothèque nationale au Sénégal. Elaborer une stratégie générale revient à systématiser ce passage à une politique de proposition et d'initiative et à rationaliser les réponses aux demandes. De fait, une politique de proposition signifie une meilleure maîtrise et une plus grande cohérence, tant en externe, par rapport au contexte international, aux impératifs des ministères français et à l'activité des partenaires français, qu'en interne, vis à vis de l'ensemble des actions menées par l'établissement. Il y a tout à espérer qu'en étant mieux maîtrisée et plus cohérente, cette politique gagnera aussi en efficacité.

Il en est de même pour la participation aux organisations internationales et aux projets multilatéraux : la BnF a déjà choisi de n'être qu'observateur pour certains, alors qu'elle participe activement à d'autres ; elle adhère à des associations, dans lesquelles plusieurs départements peuvent être impliqués. Chacune de ces implications a un sens en interne pour chacun des services et départements concernés ; mais parce que ces projets et organisations touchent plus d'un service et que leurs objectifs ont des conséquences sur l'ensemble de l'établissement, le choix du niveau et du mode de participation s'arrête aussi à plusieurs et la cohérence des actions de la BnF au sein des organisations suppose une coordination.

3. Les acteurs de la politique internationale à la BnF

La mise en œuvre d'une coordination pose en premier lieu la question des acteurs de l'activité internationale. La diversité des actions constatée dans le chapitre précédent permet déjà d'entrevoir la multiplicité des services et agents impliqués, à un niveau ou à un autre, dans des relations internationales. Le problème est dès lors facile à circonscrire : comment organiser une concertation ?

3.1. Dispersion ...

La politique internationale est d'abord le fait du président, puis de la directrice générale. Outre le rôle d'impulsion et de direction, il faut signaler les nombreuses rencontres avec les directeurs d'établissements étrangers : accueils à la BnF, voyages, rencontres dans le cadre d'instances internationales, etc.

Il n'y a pas, pour le reste, de monopole de l'action internationale. Nombreux sont les départements, services et agents qui, dans le cadre de leur activité normale, peuvent mener des activités internationales, de manière habituelle ou pour des raisons ponctuelles. Les départements de la Direction des collections achètent, reçoivent, donnent des documents, participent, en la personne de tel conservateur spécialisé, à des associations et des manifestations scientifiques, etc. Les départements de la Direction des services et réseaux sont les premiers impliqués dans les travaux sur l'archivage du web, ils dispensent leurs savoir-faire lors de stages, etc. La diffusion culturelle, dont une délégation a la charge, dépasse largement nos frontières, notamment en raison des prêts aux expositions. Tous reçoivent des visiteurs venus de tous les horizons, tous sont sollicités, dans leur domaine de compétence, par des groupes de travail d'instances ou de partenariats internationaux. On l'aura compris, l'action internationale est diffuse, de manière très naturelle, dans l'ensemble de l'établissement.

3.2. ... et transversalité

Dans un tel contexte, puisque les acteurs sont dispersés dans les services d'un organigramme vertical, la coordination des activités internationales est nécessairement une activité transversale.

3.2.1 La création de la Délégation aux relations internationales (DRI)

Cette activité transversale n'a pas toujours été formalisée, ni confiée comme telle à une personne ou un service.

C'est en 1994 que sont créés les deux premiers postes dédiés à l'international, l'un pour les pays francophones, l'autre pour les pays européens. Ils sont alors rattachés à la Direction du développement scientifique et des réseaux. C'est une première structure, qui s'accompagne d'un début d'organisation : Un document de travail de janvier 1995 présente un « *Programme de coopération internationale de la Bibliothèque nationale de France* » ; sa première partie relève la « *solide tradition* » de coopération internationale de l'établissement, « *établie grâce à l'activité régulière de très nombreux services et départements* », mais invite à dépasser le stade de catalogue d'actions :

« L'accélération des échanges mondiaux, l'évolution internationale en matière de communication, le changement d'échelle qu'implique le transfert à Tolbiac étendent de façon significative les champs d'action et imposent à l'Etablissement des choix décisifs. Le mot choix est employé à dessein car il est nécessaire aujourd'hui pour l'Etablissement de penser la coopération en termes de programmation¹³. »

La nécessité d'une coordination est dès lors pointée, et avec elle, la maîtrise des circuits d'information au sein de la BnF. Au-delà, c'est finalement toute une culture qui doit être mise en place et à laquelle aspire la DDSR :

¹³ Ce document proposait déjà comme axe prioritaire l'intégration des pays d'Europe centrale dans le réseau européen des bibliothèques, en soulignant le « choix » et la « démarche volontariste » que cela représentait pour l'établissement.

« La DDSR tout en cherchant à conjuguer au mieux ces synergies doit aussi, en liaison directe avec la Direction du Personnel et des Relations sociales, sensibiliser et mobiliser le personnel de l'Etablissement sous la forme d'une action continue :

- Inciter chaque personne à inscrire sa pratique professionnelle dans une perspective nationale et internationale.

- Faciliter la participation du personnel aux activités professionnelles tant nationales qu'internationales.

- Reconnaître dans le cursus la valeur du travail de coopération.

- Encourager la mobilité transnationale, par exemple dans le cadre des programmes de l'Union européenne.

Il serait donc indispensable de commencer à réfléchir au développement d'une politique du personnel qui valorise les contributions et le travail mené par chacun dans la coopération internationale. »

Dans les années suivantes, la reprise récurrente de la nécessaire coordination et de la maîtrise des circuits d'information comme des objectifs à atteindre montre que le diagnostic est bien posé, mais que les outils manquent : l'action internationale de la BnF demeure un sujet assez marginal.

C'est avec l'émergence de la notion de transversalité que l'action internationale trouve une formule qui lui ouvre de plus larges horizons. Dans le cadre d'une nouvelle organisation des services de la BnF est créée, en juillet 1998, la Délégation aux relations internationales (DRI). Elle est un service indépendant, placé auprès du président et du directeur général. Cette indépendance a justement pour but de favoriser le regard transversal nécessaire pour coordonner et harmoniser.

3.2.2 Composition de la DRI

La DRI est placée sous l'autorité d'une déléguée aux relations internationales, assisté d'une secrétaire. Elle est pour l'instant organisée en quatre secteurs confiés à des chargés de mission. Trois d'entre eux sont géographiques :

- l'Europe,
- les pays francophones,

secteurs qui correspondent à la refonte des anciens pôles d'excellence de la DDSR,

- l'Amérique, l'Asie, l'Océanie et l'Afrique non francophone.

Un quatrième secteur, thématique, correspond au programme « Preservation and Conservation » de l'IFLA et emploie, outre une chargée de mission, une adjointe scientifique et une secrétaire.

La DRI compte enfin une coordinatrice pour les questions bibliographiques et documentaires.

3.2.3 Missions de la DRI

Si l'on peut voir dans la dispersion de l'action internationale une raison de l'absence d'un service des relations internationales, c'est bien pourtant en raison de cette dispersion qu'existe la DRI.

Car la DRI est une structure transverse. Comme telle, elle n'agit pas – ou peu – seule et par elle-même : son rôle est avant tout de permettre que, sur le plan international, le travail fourni par les directions et délégations gagne en efficacité. Elle a donc pour cela un rôle d'information et de coordination, d'animation et de proposition.

3.2.3.1 Information

La Délégation aux relations internationales est le confluent de nombreuses sources d'informations.

- Les données relatives aux actions internationales sont très dispersées au sein de l'établissement. La DRI a donc pour rôle de les collecter, de les rassembler, et d'en établir la synthèse.

- La DRI assure également la liaison avec le ministère de tutelle (Département des affaires internationales et Direction du livre et de la lecture au Ministère de la culture) et le Ministère des affaires étrangères, ainsi que la Commission nationale auprès de l'UNESCO et le Ministère de l'Éducation nationale en tant que tutelle des bibliothèques universitaires et d'enseignement supérieur.
- Elle est également un interlocuteur privilégié des institutions et instances internationales.
- La DRI est enfin, pour toute visite ou stage de personnes étrangères, le premier point d'accès à la BnF.

En conséquence, pour tout ce qui regarde l'international, la DRI joue un rôle d'interface et redistribue l'information parvenue par chacun de ces canaux :

- au ministère de tutelle ainsi qu'à celui des affaires étrangères, auxquels elle fournit les informations dont ils ont besoin sur l'action internationale de la BnF ;
- au président et à la directrice générale, auxquels elle fournit notes et synthèses ;
- aux services de l'établissement, auxquels elle diffuse l'information qui les concerne.

3.2.3.2 Coordination

La DRI assure également l'accueil des professionnels étrangers et la coordination de leurs visites et de leurs stages dans les différentes directions et délégations. Elle coordonne les demandes d'expertise et d'assistance technique émanant de pays étrangers.

De même, elle coordonne les actions de la BnF auprès de l'IFLA, de la CDNL et de la CENL.

Elle veille enfin à la cohérence de l'ensemble des activités menée par les directions et délégations de la BnF en partenariat avec des institutions étrangères.

3.2.3.3 Animation et proposition

Forte de son regard transversal sur les activités internationales de la BnF et de ses liens avec les institutions étrangères, la DRI suscite des partenariats scientifiques et culturels et provoque des événements destinés à promouvoir le savoir-faire de la BnF à l'étranger.

Conclusion :
Les moyens
de la
coordination

Sur le papier, tout fonctionne : pour remplir efficacement sa mission internationale et suivre les orientations ministérielles, la BnF entend mener une politique internationale et se doter d'une stratégie ; la dispersion des actions internationales dans un organigramme vertical ne rend certes pas la chose facile, mais la DRI est une structure adaptée qui pallie cet inconvénient.

Encore faut-il que cette structure dispose des outils nécessaires pour pouvoir mener à bien la coordination et proposer une stratégie. C'est dans ce but qu'elle a souhaité mettre en place la base des actions internationales.

Partie 2 : La base des actions internationales

La base des actions internationales est un outil imaginé par la DRI pour donner corps à la transversalité dans le domaine des relations internationales. Cette base de données, accessible à tous, devrait offrir deux types d'informations :

- une recension de chacune des actions internationales menées ou prévues par la BnF depuis 2002 ;
- des fiches documentaires sur chaque institution et pays concernés par les actions internationales de la BnF, et sur les programmes auxquels la BnF participe.

Mais avant de présenter ces deux parties de la base, il n'est pas inutile de se pencher sur la longue genèse de cet outil, car elle oriente en grande partie sa finalité.

1. La création de la base

1.1. La conception par la DRI

Le besoin d'un moyen pour institutionnaliser la coopération entre la DRI et les autres services a été ressenti très tôt par les agents de la Délégation, parce que celle-ci n'est pas opérationnelle par elle-même, mais doit de toute façon travailler avec les autres directions et délégations.

La première idée¹⁴ a été de mettre en place un réseau de correspondants dans les autres services, afin d'être tenu informé de leurs activités internationales. C'est

¹⁴ Beaucoup d'informations ici retranscrites émanent d'entretiens oraux réalisés avec les agents de la DRI au cours de mon stage.

donc autour de cette idée de réseau de correspondants qu'a pris forme le projet de base informatique, d'emblée considérée comme un outil d'aide à la décision.

1.1.1 Définition des objectifs dans le projet d'établissement

Le projet d'établissement pour les années 2001 à 2003 fournit à la BnF l'occasion de définir et formuler son plan d'action. Il vient à point nommé pour la base, qui y est inscrite, de manière volontariste, comme l'une des priorités de la DRI ; il faudra donc s'y atteler.

En mai 2000, dans sa contribution au projet d'établissement, la DRI présente la base comme un « *outil de gestion* », « *constitué à partir des éléments sur les actions internationales communiqués systématiquement à la DRI par les services de l'établissement et par l'information reçue de l'extérieur* », et qui

« servira à la production de notes de synthèse sur la coopération de la BnF, tant pour les besoins propres de l'établissement que pour répondre aux demandes des ministères de la Culture et des Affaires étrangères.

Cette base, organisée par pays, comprendrait d'une part des informations générales sur la bibliothèque nationale et les institutions du savoir des pays concernés, et d'autre part un recensement des échanges et actions de coopération avec notre établissement (visites, accueil de stagiaires, missions, expertises, échanges documentaires, projets en participation, manifestations et expositions coorganisées ou coproduites...). »

La base est alors l'un des deux volets d'un ambitieux projet : « *Rationaliser la circulation de l'information : vers des outils d'aide à la décision.* » Le second volet est la mise en place d'une veille documentaire : « *Il s'agit de diffuser, à la demande, l'information professionnelle en provenance de l'étranger sur les questions qui*

intéressent les services et le réseau documentaire de l'établissement (évolutions technologiques, juridiques, bibliothéconomiques, management, action pédagogique, etc.). » Parmi les acteurs du projet de veille documentaire sont mentionnés des « *correspondants de veille de tous les services.* »

La portée stratégique de la base est donc clairement affirmée, puisqu'elle est présentée comme un outil de gestion et d'aide à la décision. En revanche, il n'est pas explicite qu'elle doive jouer un rôle dans la veille documentaire ; il semble plutôt qu'il s'agisse de deux outils distincts qui concourent à un objectif commun, et la création d'un réseau spécifique de correspondants de veille laisse croire que la base n'aura pas à être un canal de redistribution d'information.

Il est également prévu, au paragraphe suivant, que la mise en œuvre de la base précède l'évaluation de la présence de la BnF dans les institutions internationales ; cette évaluation, « *pilotée par la DRI en association avec la DSG, [devrait] mesurer les résultats obtenus par rapport aux moyens financiers et humains investis par la BnF, afin d'aider à la définition d'une politique de l'établissement.* »

Une fiche de juin 2000, établie dans le cadre de la préparation d'un contrat d'objectifs avec le Ministère de la culture et de la communication, reprend une partie de cette présentation. L'objectif est toujours le même : rationaliser l'information et élaborer des outils d'aide à la décision. La provenance de l'information est double : En interne, la multiplicité des actions de l'établissement ne permet pas d'avoir sur elles « *une visibilité immédiate d'où la difficulté de les inscrire dans une politique.* » En externe, l'information reçue de l'étranger offre des « *éléments de comparaison pour éclairer les choix et orientations* » de la BnF. Les deux outils cités sont donc la base et la veille documentaire. La première est décrite dans les mêmes termes que dans le document de mai, mais il est dit aussi qu'elle sera « *une base d'information des actions internationales de la BnF consultable sur Intranet.* »

Les moyens à mettre en œuvre se sont précisés. Le système des correspondants serait utilisé pour ces deux activités, mais deux réseaux distincts sont prévus : les uns transmettraient directement à la DRI l'information relative aux activités internationales des services, les autres, nommés « *correspondants de veille*

documentaire », relaieraient dans les services l'information professionnelle reçue de la DRI.

La circulation de l'information est donc perçue comme la première étape vers l'élaboration d'une stratégie internationale, et la création de la base en est l'un des deux premiers objectifs. Elle répond au besoin d'une meilleure circulation interne de l'information et offre des informations sur le contexte international. Mais là encore, l'utilisation de la base pour la veille documentaire n'est pas spécifiée.

Dans le projet d'établissement, la présentation de la base reprend les éléments consignés dans les deux documents préparatoires. Les correspondants de veille documentaire sont cette fois mentionnés parmi les moyens à mettre en œuvre pour élaborer la base, mais la veille documentaire proprement dite fait l'objet d'un paragraphe distinct et ne fait pas allusion à la base.

1.1.2 L'appropriation du projet par la DRI

Le calendrier annoncé dans le projet d'établissement prévoit que l'année 2001 serait consacrée à la définition des contenus et des caractéristiques techniques et à l'étude de faisabilité des scénarios. Le rapport d'activité de cette même année note que cet objectif a été tenu. De fait, dans les mois qui suivent son inscription dans le rapport d'activités, la base est l'objet de discussions au sein de la DRI qui précisent et affinent les contenus.

C'est à ce moment que le projet entre vraiment dans la culture du service : chacun, en l'élaborant et en le critiquant, se l'est approprié.

Car avant d'être un projet de l'établissement dans son ensemble, il fallait que la base fût un projet de service. La Délégation aux relations internationales, structure jeune, avait encore à inventer ses modes de travail. La mise en commun n'est pas une chose naturelle, même au sein d'un service. En outre, si l'organisation par secteurs géographiques ne recoupe pas celle de l'organigramme général de la BnF et permet donc la transversalité, elle crée à l'intérieur même de la DRI des spécialisations qui se rapprochent elles aussi du modèle vertical. Et de fait, la DRI était marquée par cette longue tradition d'autonomie dont a hérité la BnF : les

chargés de mission ont par exemple conservé longtemps leur propre documentation.

1.2. Les étapes de la mise en place

1.2.1 La multiplicité des partenaires

Après sa conception en interne par la DRI, la base reste un projet à finaliser avec de nombreux partenaires. La chose est importante : dans la mesure où il est question de rendre cette base consultable sur Intranet et d'en faire, par le fait même, un outil collectif, la construction de la base se doit d'être déjà l'occasion d'associer des représentants des services.

Le premier à se pencher sur la base est bien-sûr le Département des systèmes d'information (DSI). Conformément au calendrier initial, qui prévoit pour 2002 l'étude de faisabilité technique, le développement et la mise en exploitation, il est demandé à la Direction des services et réseaux que le DSI prenne la base en compte dans la programmation de ses travaux. Il mène une étude de faisabilité au printemps 2002 qui le conduit à choisir Lotus Notes pour développer la base. Les développements commencent en juillet et sont accompagnés de tests réguliers effectués par les agents de la DRI.

La base est présentée dès février 2002 à la Délégation à la stratégie, puis à la fin du mois de janvier 2003, au Comité de direction. Un calendrier prévisionnel établit alors mois après mois les étapes qui doivent mener vers un premier bilan de fonctionnement en décembre 2003.

A la suite de cette réunion, des correspondants sont nommés au sein des directions et délégations. La base leur est présentée en mars ; une seconde présentation en est faite en juin à l'intention des correspondants de la Direction des collections. Les correspondants doivent dans les mois qui suivent rencontrer un à un l'administrateur de la base pour une formation personnalisée.

Parmi leurs attributions, les correspondants ont pour rôle de participer à la finalisation du projet. Leur remarques, critiques, suggestions sont prises en compte et conduisent à la restructuration de certaines fiches.

1.2.2 Les inflexions dans la logique de la base

Cette progressive mise en place correspond encore à la phase de conception de la base, qui connaît, par conséquent, quelques inflexions.

Annoncée comme un moyen de rationaliser l'information et comme un outil d'aide à la décision, dans les faits, elle a d'abord attiré l'attention par son aspect documentaire : les premières fiches ébauchées à l'automne 2000 par la DRI sont les fiches descriptives des pays et institutions avec lesquels travaille la BnF. La déléguée aux relations internationales alors en poste attache une grande importance à l'exhaustivité de ces fiches. Paradoxalement, c'est donc la partie de la base qui est la moins directement utile à la stratégie qui impose alors le plus sa marque à l'outil¹⁵. De fait, le choix de Lotus Notes confirme cette logique documentaire : le logiciel est fait pour stocker et partager des informations, mais il n'en permet pas un traitement très souple.

Le reste n'est pas perdu de vue pour autant, et finit même par passer au premier plan : en février 2002, un document de présentation de la DRI cite la base en lui donnant comme objectif la fourniture « à l'établissement [des] informations en temps réel sur les actions internationales menées par les différents services. » Et lorsqu'elle est présentée au Comité de direction en janvier 2003, la base est destinée devenir un « outil de gestion et d'information, accessible à tous les services », qui « constituera aussi la mémoire de la coopération internationale. » L'objectif principal est alors devenu « le recensement des échanges et des actions de coopération » de la BnF.

L'arrivée d'une nouvelle déléguée aux relations internationales a accentué cette inflexion. L'aspect prospectif est mis en avant et privilégié, et l'accent est mis sur la place de la base dans l'élaboration de la stratégie internationale.

Conclusion :

Une base, mais
pour quoi
faire ?

¹⁵ Cette partie documentaire est la moins utile à la stratégie dans la mesure où il s'agit, selon la fiche de juin 2000, « d'informations générales ». Ce n'est donc ni la veille documentaire proprement dite, ni l'information interne.

La genèse de la base est importante parce qu'elle a posé des principes déterminants pour l'avenir de celle-ci. Le fait qu'elle ait été conçue autour de l'idée d'un réseau de correspondants est éclairant ; sa construction pragmatique, selon le procédé d'expérimentation que le jargon de l'entreprise nomme « prototypage itératif », montre le souci de coller aux besoins d'utilisateurs variés et d'élaborer un outil vraiment collectif. Mais en même temps, la durée de cette gestation, les discussions et fluctuations révèlent que ses objectifs étaient très larges, peut-être trop flous pour elle. Les expressions d'« outil de gestion » et d'« outil d'aide à la décision » sont restées générales, sans explicitation ni précision. Elles restent aujourd'hui en suspens, sans que l'on sache à quoi elles se réfèrent. Les questions qui se posaient sur la base lorsque j'ai commencé mon stage montrent cette absence de direction précise : Quelle structure de données ? Pour quelles données utiles ? Utiles à qui ?

Depuis 2002, cependant, la base existe matériellement, et sa forme s'est précisée et affinée. Si bien qu'aujourd'hui, c'est d'abord sur l'état de la base, sa structure et son fonctionnement, qu'il faut se pencher pour répondre à ces questions.

2. La structure de la base

La base internationale est construite comme un fichier qui se présente en deux parties bien distinctes : une recension des actions internationales de la BnF et une partie documentaire qui renseigne principalement sur les partenaires internationaux. A chaque partenaire correspond une fiche ; c'est en revanche loin d'être le cas pour les actions, organisées de manière thématique (par types d'action) à l'intérieur d'une structure par type de partenariat. Comme dans toute base de données, ces fiches sont l'application d'un modèle de données, qui « *doit être la transcription, en termes utilisables par le système, de la partie du monde réel qui*

*sera gérée par l'application*¹⁶. » Ce modèle dicte la conception des fiches et permet aussi de se faire une idée de leur organisation¹⁷.

2.1. Les actions internationales

2.1.1 Le modèle des données

Le principe de la modélisation est simple. En langage théorique, on pourrait dire que la base regroupe des entités par classes et lie entre elles les entités des diverses classes en en faisant des attributs, qui peuvent être suivant les cas monovalués ou multivalués.

Ces entités sont : les actions internationales, les services de la BnF qui les mènent, les pays, institutions ou associations avec qui elles sont menées, les domaines ou sujets sur lesquels elles portent¹⁸, les lieux enfin et les dates de ces actions.

2.1.1.1 Les types d'action

Les actions internationales sont regroupées dans douze classes, elles-même regroupées dans une classe générale nommée « Type d'action ».

Ces types d'action sont : Echange et don, Expertise, Exposition, Formation, Groupe de travail permanent, Instance d'associations/organisations, Manifestation culturelle, Manifestation professionnelle, Projet/programme, Publication, Visite (accueil à la BnF), Visite et voyage d'étude. Le choix du type d'action est l'un des deux éléments qui déterminent la forme d'une fiche.

Pour affiner ces catégories trop générales, certaines de ces classes se divisent en sous-classes : ainsi en est-il pour les visites, professionnelles ou protocolaires, pour les dons et les échanges, entrants ou sortants, pour les expositions, selon qu'il s'agit de prêts ou d'emprunts de documents, de prêts ou de coproductions

¹⁶ Claude Delobel, Christophe Lécluse, Philippe Richard, *Bases de données : Des systèmes relationnels aux systèmes à objet*, Paris : InterEditions, 1991, p. 67.

¹⁷ Je me réfère à l'état de la base à la fin du mois de novembre, en tenant pour acquises certaines modifications qu'il était alors question de lui apporter. La description que j'en fais n'est sans doute déjà plus d'actualité pour maints détails, mais je ne cherche pas ici les détails : ils seraient fastidieux tant pour ceux des lecteurs qui les ont sous les yeux avec la base que pour les autres qu'ils noieraient. J'espère que les grandes lignes que je donne ici réussiront à la fois à donner une idée claire de ce qu'est la base à ceux qui ne la connaissent pas et à ne pas endormir ceux qui la pratiquent.

¹⁸ L'index de ces domaines n'est pas encore établi ; cf. annexe 4-5.

d'exposition, etc. Concrètement, ces sous-classes se présentent dans les fiches sous la forme d'options à cocher¹⁹.

Chaque action internationale ne peut appartenir qu'à un seul type d'action, et, le cas échéant, à un seul sous-type.

2.1.1.2 La classe « action »

Au sein de chacun de ces types d'action, ce qui caractérise et spécifie dans la majorité des cas une action internationale est son « objet ». Chaque action n'en a qu'un, et un objet ne correspond qu'à une seule action. C'est donc quand elle a un objet qu'une action existe, et c'est par son objet qu'on l'identifie de façon certaine. L'objet correspond en quelque sorte à une classe « action ».

Le champ de l'objet est en texte libre ; il s'agit de caractériser l'action de la manière la plus efficace et synthétique à la fois. Cet objet est variable selon les types d'action : il peut s'agir des noms des visiteurs dans le cas des visites, du thème d'un stage de formation, de l'intitulé d'un colloque, etc. Dans le cas des échanges et dons, on pourrait dire que l'objet est constitué de deux classes : le nombre et le type de documents. Quant à la participation à des instances d'organisation internationales, son objet n'est pas suffisant car il est se répète d'une année sur l'autre ; dans ce cas, il faut le croiser avec la date ou le lieu pour caractériser une action ponctuelle.

2.1.1.3 Le cadre des actions

Les actions sont également regroupées en fonction du cadre dans lequel elles se déroulent. Il peut s'agir d'un partenariat avec un pays, d'un partenariat avec une association ou une organisation ou d'un partenariat multilatéral autour d'un projet. Ces trois classes sont également regroupées dans une classe générale, que l'on peut appeler « Cadre d'action ».

Comme pour les types d'action, une action ne peut s'inscrire que dans un seul cadre. Mais la nature du lien est différente : un type d'action est une classe qui regroupe les entités que sont les actions, caractérisées par leur objet, alors que le

¹⁹ Un cas fait figure d'exception : il s'agit des dons et échanges, pour lesquels les quatre sous-types d'action (en l'occurrence don ou échange, entrant ou sortant) sont traités comme des attributs : cf. annexe 2-2.

cadre est une classe qui regroupe les entités que sont les pays, les associations ou les partenariats. Les actions n'appartiennent donc pas à des cadres mais elles sont associées aux entités que regroupent les cadres. Rien ne s'oppose dès lors à ce qu'une action soit associée à plusieurs entités d'un même cadre : c'est ce qui permet d'associer à une action plusieurs pays (cf. annexe 2-3).

En vue de la navigation et de l'exploitation des données, les pays sont organisés en aires géographiques. Dans le modèle de données, « Aire géographique » est une classe générale qui regroupe chacune de ces aires, qui sont elles-mêmes des classes regroupant des pays.

2.1.1.4 Les autres attributs

Déterminer un type d'action et son cadre de déroulement donne sa structure au reste d'une fiche. Car en fonction de ce type et de ce cadre sont requis tels ou tels attributs, qui peuvent être obligatoires ou optionnels, répétables ou uniques.

Ces attributs sont les classes des entités que je citais ci-dessus²⁰, partenaires, participants de la BnF, domaines, dates et lieu, auxquelles s'ajoutent par exemple le nom et la fonction des stagiaires dans le cas des formations, celui des institutions visitées dans le cas des voyages d'étude ou des expertises, ou encore le titre des expositions dans le cas des prêts de documents. Deux autres champs viennent compléter ces informations : celui des observations et celui des documents disponibles, qui autorise l'attachement de documents ou les liens hypertextes vers des pages internet.

Les données de gestion enfin sont générées par le logiciel et indiquent l'auteur et les dates de création et de modification d'une fiche.

Beaucoup d'attributs sont complexes et eux-mêmes composés de plusieurs sous-classes : je citais par exemple les stagiaires, qui sont la classe générale des deux classes « nom » et « fonction » ; de même la mention des partenaires ou des participants de la BnF inclut la mention de leurs rôles et, dans le cas d'une

²⁰ Il faut distinguer la classe du nom sous lequel elle se présente dans chacune des fiches : une classe a une unité logique dans un modèle de données, mais elle peut avoir une place différente et un nom adapté dans chaque fiche. Par exemple, une bibliothèque partenaire dans un programme international et une bibliothèque expertisée appartiennent à une classe que l'on peut appeler « Institution partenaire » ; mais les fiches du programme et de l'expertise proposeront chacune de la rentrer dans des champs intitulés « partenaires » et « institutions expertisées ».

intervention orale, du titre de cette intervention, qui peut également être attachée²¹. Pour gérer cette complexité, le logiciel crée une fiche pour chaque attribut complexe et en extrait les données qu'il insère sous forme de tableau dans la fiche principale.

2.1.2 Quelle fiches pour quelles entités ?

Ce modèle de données sommairement brossé incline à poser comme principe la correspondance entre une fiche et une action. Ce principe paraît simple pour les actions ponctuelles et circonscrites : colloques, formations, etc. Il n'est cependant pas adapté à tous les types d'action : pour certains, il a été choisi de regrouper dans une fiche l'ensemble des actions menées durant une période donnée (un an) avec un partenaire ou un ensemble de partenaire, ou simplement avec un partenaire sans limitation de date.

Une seule fiche « Echange et don » indique ainsi l'ensemble des échanges de documents effectués avec un pays dans une année, quelques soient le sens (entrant ou sortant) et la nature (don ou échange) de ces échanges ; ces informations sont bien-sûr précisées, de même que les principaux collaborateurs avec qui ces échanges ont été faits (cf. annexe 2-2).

De même, une fiche « Exposition » regroupe pour chacun de ses sous-types d'action (prêt ou emprunt de document, coproduction ou prêt d'exposition) tout ce qui a été fait avec un pays dans une année (cf. annexe 2-4). C'est encore le cas des fiches « Visite », qui présentent pour chacun des sous-type d'action (visites professionnelles ou visites protocolaires) les visites faites durant une année par les représentants d'un pays (cf. annexe 2-10).

Les trois types de fiches qui concernent la participation de la BnF à des projets, instances d'organisations ou groupes de travail internationaux suivent le même principe, le critère de l'année en moins : une seule fiche recense toutes les réunions d'un groupe (ou même de plusieurs instances) avec la participation des agents de la BnF à chacune d'elles. Les réunions sont alors traitées comme des

²¹ De même que les pays sont organisés en aires géographiques, les services de la BnF sont organisés en sous-classes, classes et classe générale qui correspondent à l'organigramme de la BnF : les directions ou délégations sont les entités de la classe générale, les départements sont celles des classes et les services, celles des sous-classes.

attributs de l'action considérée comme principale, qui est ici la participation aux activités de telle organisation (cf. annexes 2-6 et 2-7).

2.2. La partie documentaire

La partie documentaire est beaucoup plus simplement organisée. Les classes sont ici « Institution », « Association/organisation », « Partenariat multilatéral » et « Pays » (Annexes 3-1, 3-2). Chacune des entités a une fiche, qui comporte des données d'identification (sigle, nom, adresse et site Internet), des données de description (date de fondation, situation juridique, objet, mode de fonctionnement), des données qui concernent la coopération avec la BnF (contact, historique des liens avec la BnF ou représentation de la BnF) et des données de gestion (auteur de la fiche, date de création, date de modification). Les fiches « Pays » proposent les adresses des institutions culturelles ou des représentations françaises, ainsi qu'une partie « Informations pratiques ».

Ces fiches proposent un lien vers les actions de coopération menées avec le partenaire ou dans le cadre du partenariat décrit. Pour le reste, elle sont indépendantes les unes des autres.

3. Le fonctionnement de la base

3.1. Les acteurs et leurs rôles

Le fonctionnement de la base repose en premier lieu sur ceux qui la développent, ce qui correspond à un panel de rôles différents et à toute une organisation. La présenter à travers ses acteurs permet de lui donner sa vraie dimension et de dépasser les seules fonctionnalités de l'outil. Cet aspect est important si l'on veut pouvoir mesurer l'utilité de la base dans l'élaboration d'une stratégie.

3.1.1 Les correspondants

Les correspondants de la base en sont les ouvriers les plus nombreux (une trentaine). Ils sont nommés par leur directeur de département pour représenter le département ; si les activités internationales y sont nombreuses, ils peuvent être plusieurs par département : la seule Délégation à la diffusion culturelle compte 7 correspondants. Ils sont en général au sommet de la hiérarchie des départements (directeur ou adjoints au directeur) ou choisis parmi les agents ayant déjà un rôle international.

3.1.1.1 Collecte des informations et alimentation de la base

Leur première fonction concerne l'alimentation de la base : ce sont eux qui collectent l'information dans les services qu'ils représentent, vérifient sa validité et la saisissent dans la base. Certains se contentent de faire parvenir l'information à la DRI, qui se charge d'en nourrir la base.

Le travail de saisie suscite toujours une certaine appréhension, sinon une franche hostilité ; évalué à une dizaine de minutes par fiches²², il ne devrait cependant pas, de l'aveu des correspondants, excéder un quart d'heure par mois.

En revanche, la collecte des informations représente une vraie tâche, qu'il ne faut surtout pas sous-estimer : c'est finalement là que se joue toute la circulation de l'information. A partir du moment où un correspondant accède à une information, celle-ci est déjà engagée dans le circuit qui va la rendre disponible à tous.

3.1.1.2 Rôle d'animation et de sensibilisation

Le rôle du correspondant est donc un rôle de sensibilisation et d'animation de réseau au sein de son propre département. A lui de choisir les moyens qui lui paraissent les meilleurs pour que l'information lui soit donnée ; la chose est facile s'il appartient à la direction du département, ou si le département a une tradition d'échange d'informations qui se concrétise par exemple dans des réunions de service régulières ; en revanche, pour peu que le département n'en ait ni l'habitude ni la culture, et que le correspondant soit timide ou récemment arrivé, la collecte

²² De 7 à 12 minutes par fiches : test effectué à la DRI.

d'information devient problématique. Le danger existe, mais la plupart des correspondants nous ont fait part de relations chaleureuses entre collègues et ne semblent pas y être exposés²³.

Mais la réticence n'est pas forcément extérieure au correspondant : si les agents du département donnent volontiers leurs informations, encore faut-il qu'il les leur demande, et qu'il prenne son rôle à cœur ; puisqu'il est le premier moteur de la circulation d'information, il suffit qu'il s'essouffle pour que celle-ci se tarisse, et l'on voit mal comment, en étant lui-même peu motivé, il pourrait sensibiliser son entourage²⁴.

La fonction des correspondants est donc loin d'être seulement mécanique : ils ont aussi à participer à la culture qui sous-tend la base et à jouer le jeu de la transversalité. Plus que de simples facteurs, ils sont les interlocuteurs et les relais de la DRI dans les services ; cela leur donne également un rôle de représentation au sein de leur département, où ils apparaissent comme le point de contact et la référence pour tout ce qui concerne la base.

Ils ne peuvent assurer cette fonction s'ils ne se sont pas appropriés la base ; ils en sont d'autre part des utilisateurs, comme tout agent de la BnF ; comme correspondants, ils représentent en outre les utilisateurs de leur département. Il est normal par conséquent qu'ils soient les premiers à être testés et consultés à propos du fonctionnement de la base, et que leurs avis soient pris en compte.

Les correspondants sont donc un réseau de relais. Cette formule offre une grande souplesse et permet de respecter la personnalité de chaque département, puisque les correspondants sont les agents de leur département. Mais ces avantages ont un prix : pour qu'un réseau fonctionne, il lui faut être entretenu ; et cet entretien demande d'autant plus de soin et de vigilance que le réseau est souple. D'autre part, le fonctionnement en réseau ne dispense pas d'un pilotage et d'un règlement commun, quelle que soit sa forme, pour qu'une cohérence d'ensemble soit maintenue.

²³ Un seul correspondant a clairement identifié la collecte d'information comme le premier obstacle qui se posait à sa contribution.

²⁴ Là encore, même s'il reste marginal, le cas existe. De là à présenter la collecte comme de l'indiscrétion, il n'y a qu'un pas ; on se retrouve dès lors dans la même situation que si l'information était bloquée pour des raisons extérieures au correspondant. Bref, elle ne circule pas.

3.1.2 La DRI

3.1.2.1 *Implication de tous*

C'est à la DRI que revient cette double fonction d'animation du réseau des correspondants et d'administration de la base. Une partie de ce rôle est spécifiquement confiée à une personne, mais il est important que la base demeure à la DRI un projet collectif et que le niveau d'implication de chacun y soit exemplaire pour le reste de la bibliothèque²⁵. Chacun des agents de la DRI est correspondant de la base, appelé à l'alimenter et à la pratiquer. Les qualités que l'on espère trouver chez les correspondants sont à plus forte raison attendues à la DRI.

3.1.2.2 *Animation du réseau des correspondants*

Envers les correspondants, l'action de la DRI est multiple.

Elle n'intervient pas dans leur choix, mais puisque ce choix est important, il ne serait pas absurde qu'elle fasse valoir les qualités requises et mette en avant un profil souhaité.

Elle a ensuite à former les correspondants à l'utilisation de la base, tant sur le plan pratique et technique que sur les enjeux qu'elle représente. Cette formation est donc aussi une sensibilisation. Elle se fait pour chacun des correspondants lors d'un ou deux entretiens avec l'administrateur. Ces entretiens sont très importants dans la stratégie de mise en place de la base. Ils sont le moment le plus approprié pour persuader les correspondants du bien-fondé de leur fonction et leur faire prendre conscience de son importance. Ils sont personnalisés, ce qui permet de prendre en compte chaque personne et d'avoir le discours le plus adapté à son cas, en lui présentant les fonctionnalités de la base qui lui correspondent le mieux : il s'agit d'en favoriser l'appropriation. Cette finesse est le prix de la souplesse du réseau, mais elle est aussi gage de réussite pour la base.

A cette finesse il faut ajouter la motivation et l'endurance. La motivation, parce qu'il faut entraîner les correspondants, et l'endurance, parce que cette transmission

²⁵ C'est la raison pour laquelle je ne distingue pas nécessairement dans les paragraphes suivants l'administrateur de l'ensemble de la DRI.

de la motivation risque de ne se faire qu'en sens unique²⁶ ; les correspondants sont pris par d'autres tâches, et même si la base leur paraît remplir une fonction importante, son utilité ne leur sera que ponctuelle ; il se peut bien qu'elle soit rangée derrière tout ce qui est urgent. Administrer le réseau consiste alors à relancer les correspondants, avec constance et fermeté.

A l'inverse, le suivi des correspondants demande à être accessible et disponible à leurs questions comme à leurs remarques.

Sans doute faut-il enfin que les correspondants se voient à échéance régulière : cela aiderait à leur faire prendre conscience qu'ils appartiennent à un réseau représentant l'ensemble de la bibliothèque, qu'ils ne sont pas simplement des correspondants de la DRI mais les ambassadeurs de leurs services devant l'ensemble de l'établissement. Mais il faut aussi que ces réunions aient un sens qui ne soit pas un simple prétexte : bilan annuel, état de la base et éventuellement nouvelles fonctionnalités... Ce serait notamment l'occasion de rappeler aux correspondants leur rôle de sensibilisation.

3.1.2.3 Pilotage de la base

La base est un outil collectif, mais cela ne la dispense pas d'être sous la responsabilité d'un pilote. Au contraire, le fait même d'être collective la soumet à des intérêts particuliers divergents, entre lesquels il faut trancher. Cela est particulièrement vrai à l'heure où elle est encore en phase d'élaboration ; il faut recueillir les suggestions des utilisateurs les plus divers, mais pour en dégager un tronc commun, et non pour rentrer dans des logiques particulières. L'aspect collectif doit précéder l'appropriation personnelle. C'est précisément ce qui caractérise la transversalité.

Ce pilotage ne s'achèvera pas lorsque la base sera en vitesse de croisière. Cette base doit rester évolutive et répondre autant qu'elle le pourra aux besoins. Il faudra donc :

- l'évaluer pour identifier ses lacunes et ses points forts ;

²⁶ Il faut cependant souligner que la plupart des correspondants sont intéressés par la base et bienveillants envers elle ; de ceux que j'ai rencontrés, trois seulement ont émis des réserves à son égard.

- faire porter ces évaluations tant sur le fond (types d'informations, niveaux d'information...) que sur la forme (ergonomie, formulation) et le fonctionnement (alimentation, utilisation, accès aux données) ;
- donner à la base les inflexions correspondantes.

La DRI a prévu de créer et conduire un comité de quelques membres pour piloter la base. Son intérêt est double : il apporte des regards extérieurs à celui de la DRI et il contribue à faire de la base l'outil collectif qu'elle aspire à être²⁷.

Il est utile enfin d'utiliser comme testeurs quelques agents de la bibliothèque qui ne connaissent pas la base, afin de vérifier que l'accès à la base et sa manipulation ne sont pas trop compliqués ; ces tests devraient avoir lieu avant que l'accès à la base ne soit ouvert à tous les agents, mais une fois que la base aura une structure qui ne devrait plus donner lieu à des modifications importantes.

3.1.1.3 Le Département des systèmes d'information (DSI)

La maintenance informatique est assurée par le Département des systèmes d'information, appartenant à la Direction des services et des réseaux.

De même que le rôle de correspondants, la bonne marche de cette administration technique repose sur la bonne qualité des relations entre le DSI et la DRI. Beaucoup d'inflexions apportées à la base passent par la technique, et celle-ci peut limiter ou au contraire dépasser les attentes des utilisateurs de la base. Il faut donc que la DRI et le DSI fassent preuve d'empathie l'un envers l'autre. D'autre part, la mise en place de la base connaît des tâtonnements ; il faut refaire, supprimer, ou tester, ce qui peut être fastidieux à traduire sur le plan technique et donner une impression de piétinement. Un climat pesant ne peut qu'aggraver cette situation et détruire ce qu'il reste de motivation.

²⁷ Mais si un groupe de travail est nécessaire pour valider ou suggérer des orientations, agréer ou refuser des propositions, il n'est pas forcément le plus adapté à un travail d'affinage : les discussions ne sont pas aussi rigoureuses dans un groupe que dans une équipe de deux ; elles risquent surtout de faire perdre temps et patience à chacun de ceux qui y prennent part. Il est plus efficace de transformer un débat à quatre ou cinq intervenants en une série d'entretiens entre l'administrateur de la base et chacun de ces intervenants.

3.2. L'exploitation de la base et l'accès aux données

Les fiches sont indexées de deux manières, ce qui permet également d'accéder aux données et de les exploiter de deux façons différentes.

Cela se traduit concrètement par l'utilisation de trois outils : un panneau de navigation (ou navigateur) à gauche de l'écran, un panneau de visualisation à droite, et la boîte de dialogue d'un moteur de recherche.

3.2.1 Indexation et navigation par mots-clés

Le premier index est structuré en fonction de descripteurs, ou mots-clés. Ces mots-clés correspondent aux entités de certaines classes : « Type d'action », « Pays », « Aire géographique » (dont les entités sont les mêmes que celles de la classe « Pays »), « Institution partenaire », « Association/organisation », « Partenariat multilatéral », « Domaine », « Service BnF », « Date ». Dans les fiches, les champs correspondant à ces entités sont contrôlés²⁸ : ils sont renseignés à partir d'une liste d'autorités, ou, dans le cas des dates, remplis suivant un modèle préétabli.

Les fiches peuvent ainsi être regroupées par mots-clés, c'est à dire selon les entités de chaque classe indexée : par types d'action, pays, institutions partenaires, etc.

Le navigateur propose chacun de ces classements et les accès aux fiches correspondants : On choisit dans le navigateur un accès par type d'action, pays, institution, etc., ce qui affiche sur le panneau de visualisation l'ensemble des types d'action, des pays, des institutions, etc.

Une arborescence qui s'affiche sur le panneau de visualisation permet d'affiner la recherche avant d'arriver aux actions proprement dites : dans chaque type d'action, les actions sont classées par pays puis par années, ou, si l'on préfère, par années puis par pays ; dans chaque pays, institution, association, partenariat multilatéral, service BnF, les actions sont classées par types puis par années, ou par années puis par types (cf. annexe 1).

On accède alors aux actions internationales : chaque fiche fait l'objet d'une ligne sur l'écran ; sont indiqués :

- la date ;

- le cadre de l'action : pays ou organisation internationale partenaire, ou nom du programme qui a suscité un partenariat international ; cela correspond dans le modèle de données à la classe « Cadre d'action » ; ce cadre n'est pas indiqué s'il a déjà été mentionné dans l'arborescence ;
- l'objet de l'action, c'est à dire sa description (ce que j'ai assimilé ci-dessus à la classe « Action » dans le modèle de données) ; pour les fiches qui recensent l'ensemble des actions menées avec un pays pour une année, c'est ici le sous-type d'action qui est mentionné.

Pour ouvrir une fiche complète, il suffit alors de cliquer sur la ligne correspondante.

Le procédé est le même pour la partie documentaire de la base. Le même classement existe, mais une seule classe de chaque fiche est indexée : il s'agit du nom du pays, de l'institution, de l'association ou du programme auquel est dédiée la fiche. On choisit dans le navigateur une catégorie de partenaires puis on choisit dans la liste qui se présente la fiche du partenaire que l'on veut voir.

Pour chaque partenaire, un lien permet d'accéder à partir de la fiche documentaire aux actions menées avec lui.

3.2.2 Indexation en texte intégral et interrogation par moteur de recherche

Lotus Notes indexe toutes les fiches en texte intégral, ainsi que les pièces jointes. Il est également doté d'un moteur de recherche permettant des interrogations sur l'ensemble des fiches.

Ce moteur offre la possibilité d'effectuer des recherches complexes, en questionnant d'après les différents champs des fiches, en croisant les requêtes et en utilisant les opérateurs booléens. Cela requiert cependant un langage technique, qui demande lui-même une connaissance approfondie du logiciel. Une interface est donc en cours d'élaboration, pour permettre à tous de profiter de la souplesse et de la précision du moteur, qui corrige en partie la rigidité de Lotus Notes. Cette

²⁸ Pour une même classe, deux fiches peuvent proposer des intitulés différents, si bien que le nom de la classe n'est pas

interface devra être dotée de glossaires qui donnent, pour chaque champ, la liste des mots-clés, afin de permettre la formulation des requêtes.

Il devrait ainsi être possible de faire des requêtes précises et d'accéder à l'information sans avoir besoin de passer par l'arborescence.

3.2.3 Liens et pièces jointes

L'exploitation de la base ne s'arrête pas à ses fiches et à leur contenu : elle a aussi vocation à être le premier point d'accès à d'autres données. Elle accepte que des documents lui soient attachés, ce qui permet d'ajouter à la description d'une action les programmes, contributions, rapports ou compte-rendus correspondants. Elle offre aussi la possibilité d'activer des liens vers d'autres bases de données internes à la BnF, comme celles des échanges, ou vers des sites Internet.

Ces deux facultés méritent d'être notées : les questions qui peuvent se poser au sujet du niveau d'information de la base trouvent en partie réponse grâce à elles.

Conclusion :

Une structure
qui règle
certains
problèmes
mais en pose
d'autres

Le fonctionnement de la base, tel qu'il existe aujourd'hui, répond en partie aux questions que l'on peut se poser sur sa finalité. Des décisions ont été prises, tant sur les données utiles que sur leur structure, de façon pragmatique, pour surmonter les difficultés qui se posaient. Ainsi ne consacrer qu'une fiche par année et par pays à certains types d'action avait pour but évident de ne pas noyer la base sous un flot d'informations, ce qui est une façon de hiérarchiser les actions.

Cependant, si le pragmatisme a ses avantages, s'il correspond à une disponibilité et à une volonté constante d'amélioration, il a aussi ses inconvénients. Les différences de traitement de données de même type entre certaines fiches montrent que si un modèle de données peut être aujourd'hui dégagé, il n'a cependant pas prévalu à la constitution de la base. Celle-ci semble plutôt avoir été construite en fonction des modes d'accès et de la forme finale que prennent les données

forcément celui sous lequel une entité a été rentrée : cf. note 18 p. 40.

recherchées, et donc en fonction des outils d'exploitation que l'on pensait pouvoir utiliser à ce moment-là. En d'autres termes, les problèmes que posait l'exploitation de certaines données ont été résolus non au niveau de l'exploitation, mais au niveau de la structure des fiches.

Or, de nouveaux outils peuvent régler ces problèmes sans modifier la structure des fiches ; en revanche, les disparités dans la structure des fiches rendent plus délicate et moins pertinente l'utilisation de nouveaux outils. Un exemple : la mise à profit d'une arborescence pour affiner la navigation est postérieure au regroupement des visites en une fiche par année, par pays et par sous-type (visite professionnelle ou visite protocolaire) ; or cette arborescence permet justement d'éviter d'être submergé par des fiches d'un intérêt mineur, alors que finalement, regrouper ainsi les visites met fin à la possibilité d'affiner sa recherche lors de la navigation ; cela empêche également une indexation fine des dates, puisque seule la date de la fiche, c'est à dire l'année, est indexée ; des compteurs enfin ont été installés pour indiquer le nombre de fiches que contient chaque niveau de l'arborescence ; leur intérêt est beaucoup plus grand si une fiche équivaut à une action : ils ont alors une utilité statistique immédiate, qui disparaît lorsque l'on ne peut savoir combien de visites compte une fiche²⁹ (cf. annexe 1-3).

L'existence de sous-type d'actions pose également un problème pour la navigation : ces sous-types sont dans certains cas traités comme l'objet ou la description d'une action ; ce sont eux qui apparaissent dans le panneau de visualisation, et non l'action proprement dite. Comme dans le cas des visites, cela bloque la possibilité d'affiner sa recherche.

On pourrait penser que l'élaboration d'un moteur de recherche résout ces quelques problèmes ; mais une exploitation optimale de la base s'appuie sur au moins autant sur la navigation que sur l'interrogation : ces deux modes de recherche sont complémentaires.

²⁹ Ces remarques peuvent être appliquées, à mon sens, aux fiches « Exposition », mais non aux fiches « Echanges et dons » ; dans ce dernier cas, l'unité d'action paraît bien être le nombre d'échanges effectués en un an avec un pays.

Partie 3. Enjeux et perspectives : la base au service de la stratégie ?

Une politique internationale ne se réduit pas à des algorithmes ; les décisions qu'elle suscite relèvent de règles heuristiques. Ce sont ces règles qu'il faudrait réussir à déterminer grâce à la base si l'on veut que cette base soit un outil d'aide à la décision. Elle ne sera pas tant un outil scientifique qu'un auxiliaire de gestion. Plutôt que des règles, que mon manque d'expérience et de connaissance de la BnF comme de l'ensemble du contexte international ne me permettent pas de poser, je peux au moins proposer quelques remarques, en m'appuyant sur les théories développées à partir de l'expériences du monde de l'entreprise.

1. La base comme outil d'aide à la décision

Le moins que l'on puisse dire est que la base est un projet avancé, qui a ses caractéristiques, son orientation, et finalement, sa fonction. Se demander quel peut être son rôle stratégique revient dès lors à se poser deux questions :

- Quelle peut être sa place, aujourd'hui, avec ses fonctionnalités actuelles, dans l'élaboration d'une stratégie ?
- Quelles sont les perspectives de développement qui peuvent accroître son efficacité ou diversifier ses fonctions ?

Avant de tenter d'y répondre, il ne me semble pas inutile de faire un détour théorique pour me pencher sur la démarche stratégique.

1.1. La démarche stratégique

Pour les raisons exposée dans mon introduction, les quelques rappels que je fais ici sont puisés dans la littérature d'entreprise. Ils ne sont cependant pas repris mot à mot, mais souvent synthétisés ; j'ai également essayé de ne retenir que ce qui

restait pertinent une fois que les logiques concurrentielles et économiques propres aux entreprises étaient émondées.

1.1.1 De quelle stratégie s'agit-il ?

La stratégie est la mise en œuvre générale d'objectifs en vue d'un but à atteindre. Mais la mise en œuvre d'objectifs en vue d'un but se retrouve à différents niveaux d'une activité. Pour affiner notre vision de la stratégie, il faut distinguer plusieurs niveaux d'objectifs.

1.1.1.1 Stratégie et objectifs

Les premiers objectifs sont contenus dans la mission confiée à l'établissement ; ils répondent à la question : « Pourquoi existe-t-il ? ». Il s'agit ici des missions générales reçues par le décret du 3 janvier 1994. Il n'y pas là matière à stratégie de la part de la BnF, puisque la définition des missions ne lui appartient pas. Je classe avec elles les missions ponctuelles ou conjoncturelles confiées par le ministère de tutelle : elles relèvent de la stratégie du ministère, mais comme les précédentes, ne sont pas définies par la BnF.

Un deuxième niveau d'objectifs est celui des buts, que l'on peut aussi appeler les objectifs généraux : ils sont l'application de la mission au contexte particulier de l'établissement. Jean-Pierre Helfer, Miche Kalika et Jacques Orsoni notent qu'ils sont « *généralement latents*³⁰ », et qu'ils ne deviennent explicites qu'en temps de crise ; nos auteurs suggèrent également que ces objectifs sont plus dictés par des contraintes que dépendants de la volonté des dirigeants. On peut le concevoir en admettant que ces buts sont en grande partie dictés par le contexte. Dès lors, ils ne sont pas mis en œuvre et définis dans le cadre d'une stratégie.

Le troisième niveau d'objectifs est celui des objectifs proprement dits, ceux qui sont fixés pour atteindre les buts. Ce sont « *des sous-ensemble des buts, fixés par les dirigeants*³¹. » C'est à ce niveau que se situe la stratégie.

³⁰ Jean-Pierre Helfer, Miche Kalika, Jacques Orsoni, *Management : Stratégie et organisation*, Paris : Vuibert, 2002, p. 52.

³¹ Helfer, Kalika, Orsoni, *Op. cit.*, p. 53. Deux autres niveaux d'objectifs sont définis ; il s'agit de « la vocation et le métier » et de « la vision et l'intention stratégique » ; ces deux niveaux me paraissent pouvoir être classés sans dommage avec les missions pour le premier et les objectifs pour le second.

1.1.1.2 Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels

Nos auteurs prennent le soin de distinguer les objectifs stratégiques des objectifs opérationnels ; ceux-ci correspondent à leur tour la mise en œuvre de la stratégie. Dans notre cas, où la stratégie est évoquée pour essayer de déterminer la manière dont la base sera un outil d'aide à la décision, cette distinction entre objectifs stratégiques et objectifs opérationnels peut se traduire sous une autre forme. La définition des trois types d'objectifs peut finalement paraître relative et s'appliquer elle-même à différents niveaux : puisque la mission correspond aux objectifs que l'on a reçus d'un niveau supérieur, alors un objectif stratégique peut être la mission que l'on confie à un niveau inférieur ; dès qu'il y a une liberté laissée dans le choix des moyens se reconstitue le schéma des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels. A un niveau moindre de responsabilité, ces deux types d'objectifs finissent par se confondre : il n'y a alors plus besoin d'étapes intermédiaires pour aller au but.

L'introduction de cette relativité est importante pour nous : elle permet de prendre en compte tous les niveaux où existe une stratégie et où la base est alors susceptible de devenir un outil d'aide à la décision.

Cette distinction se retrouve en filigrane dans celle qui est faite entre stratégie *business* et stratégie *corporate* : la première ne concerne que des domaines d'activités dans leurs secteurs propres ; la seconde est celle d'un ensemble en tant qu'il gère un portefeuille d'activités variées. En admettant qu'un domaine d'activités participe à un ensemble qui lui donne son identité, on peut considérer que ses objectifs stratégiques sont des objectifs opérationnels par rapport aux objectifs stratégiques de l'ensemble.

1.1.2 Les étapes de la démarche stratégique

Avant de présenter les étapes de la démarche stratégique, une remarque s'impose : cette présentation ne peut être ici que succincte et théorique ; même si elle permet de poser quelques balises, elle reste trop schématique. Par exemple, le processus qui conduit du diagnostic stratégique à la décision n'est pas linéaire dans la pratique ; le diagnostic peut être en partie établi en fonction des alternatives

proposées, et le processus est fait d'allers-retours : « On dit que les stratégies retenues s'apparentent davantage à des stratégies émergentes qu'à des orientations véritablement voulues³². »

1.1.2.1 Diagnostics interne et externe

Une démarche stratégique commence par une phase de diagnostic, qui s'applique à la fois aux ressources de l'établissement et à l'environnement extérieur.

Le diagnostic interne définit les forces et les atouts sur lesquels peut s'appuyer l'établissement dans la mise au point d'une stratégie ; il met en évidence le savoir-faire, les compétences. Mais il souligne aussi les faiblesses et les lacunes.

Le diagnostic externe doit essayer de porter sur les multiples facettes de l'environnement ainsi que les tendances lourdes de leur évolution ; on propose de résumer les influences diverses de l'environnement par le sigle PEST : Politique, Economique, Social, Technique.

Malgré leur nécessaire distinction, les diagnostics externe et interne demeurent des approches liées et interdépendantes. La valeur interne d'un établissement, en termes stratégiques, est relative : elle est mesurée par rapport à son environnement. Des matrices permettent à cet effet de représenter l'analyse dans sa globalité : Les différentes activités de l'établissement sont positionnées sur deux axes, ordonnés de faible à fort, qui représentent l'un les atouts de l'établissement et l'autre les attraits de l'environnement.

Voici enfin ce qu'écrivent Helfer, Kalika et Orsoni au sujet d'une entreprise dont le principal ressort serait la mobilisation des compétences :

« L'avantage concurrentiel de l'entreprise ne trouvant pas sa source dans les caractéristiques d'un environnement mais dans la qualité des compétences maîtrisées, le diagnostic commence par l'interne avec un audit approfondi des compétences. Ce n'est pas chose aisée car les compétences qui procurent un avantage ne sont pas facilement repérables et mesurables. Ensuite vient l'externe. Mais ici, (...) on

³² Helfer, Kalika, Orsoni, *op. cit.*, p. 69.

ne détermine pas de manière objective l'intérêt faible ou fort d'un secteur, on mesure les compétences qui, pour la firme et elle seulement, ont de bonnes chances de devenir un avantage concurrentiel en fonction des données de l'environnement. L'analyse externe n'est présente que pour vérifier le regard porté sur les compétences³³. »

Cette primauté de l'interne sur l'externe dans la définition de la stratégie me semble transposable au cas de la BnF, même lorsqu'il s'agit de définir une stratégie internationale : l'action internationale, dans un contexte de collaboration aussi bien que d'assistance, est un apport d'expérience ou une demande de savoir-faire qui complète une compétence existante.

1.1.2.2 Décision

Le diagnostic aboutit à une grille de propositions ; elles peuvent être, très schématiquement, de quatre sortes.

- Elles associent forces et opportunités : ce sont les stratégies de développement, qui ont le plus de chances de succès.
- Elles associent faiblesses et opportunités : il s'agit de profiter d'opportunités malgré des faiblesses, qu'il faut pallier, par exemple, par des partenariats.
- Elles associent forces et menaces : elles sont alors des mesures de protection.
- Elles associent faiblesses et menaces : elles sont surtout des mesures de désengagement et de recentrage.

1.1.2.3 Mise en œuvre

Il reste alors à mettre en œuvre la stratégie adoptée et à la traduire en objectifs opérationnels. Dans la mesure du possible, les contraintes que peut poser cette mise en œuvre sont à évaluer au moment où l'on propose des stratégies : il s'agit d'une étude de faisabilité. Cependant, il reste toujours un écart entre la stratégie

³³ Helfer, Kalika, Orsoni, *op. cit.*, p. 160.

voulue et l'action stratégique. Dans un projet comme celui de la base, cet écart peut notamment être causé par des motifs que donne Jean-Yves Prax : D'une part, il est difficile de demander à l'utilisateur d'exprimer des besoins et des usages qu'il ne connaît pas encore : les usages seront inventés au fur et à mesure de l'appropriation de l'outil. D'autre part, on découvre l'étendue des possibilités offertes en cours de projet, ce qui entraîne des modifications importantes et imprévues³⁴.

1.2. Quelle place pour la base dans cette démarche ?

1.2.1 Avec ses fonctionnalités actuelles : en amont du diagnostic

Dans les étapes de la démarche stratégique, notre base des actions internationales se place, d'emblée, dans la phase de diagnostic. Le rôle de mémoire de la coopération internationale de la BnF et celui de plate-forme d'information en temps réel sur les actions internationales en font un outil incontournable pour le diagnostic interne. Mais nous restons là en amont du diagnostic proprement dit : la base n'en est que le moyen. La stratégie requiert que soit satisfait ce besoin de circulation d'information auquel la base doit répondre, mais la circulation d'information n'est pas encore la stratégie.

La partie documentaire peut également être l'un des outils du diagnostic externe. Il faut alors qu'elle soit présentée comme l'occasion³⁵ d'une veille et que les correspondants soient sensibilisés à ce sujet : les acteurs sont les mieux informés des actions qu'ils mènent et beaucoup font naturellement un travail de veille, même minime, dans leur domaine de compétence ; la base serait donc le moyen de

³⁴ Jean-Yves Prax, *Manager la connaissance dans l'entreprise : Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, Paris : Insep Editions, 1997, p. 210.

³⁵ La base ne serait que l'occasion d'une veille partagée, et non un outil de veille. Voici ce qu'écrit à ce sujet Robert Reix, en répondant à la question « Comment sélectionner les données utiles ? » : « Pour ce qui concerne les informations d'origine interne, le système d'information de contrôle peut apporter des réponses satisfaisantes. Pour les informations d'origine externe, la difficulté est beaucoup plus grande : Quelles sont les informations pertinentes, qui doit observer quoi, comment sélectionner les données utiles... ? sont des questions auxquelles il est difficile d'apporter une réponse correcte. Il s'agit d'abord d'organiser l'observation, de développer une capacité d'écoute et de veille dans l'organisation puis ensuite la communication vers les cadres utilisateurs : la difficulté est grande parce qu'il n'est pas possible de définir avec exactitude ce que doit fournir le système d'information et que l'accumulation de données de toutes sortes dans une « banque » susceptible d'être consultée en cas de besoin se révèle rapidement inefficace. La réponse à ce besoin est beaucoup plus au niveau organisationnel (motiver et former à l'observation) qu'au niveau technologique.

En fait il existe peu d'outils spécifiques à la veille stratégique. On utilise couramment des moteurs de recherche sur Internet, des logiciels intelligents pour la recherche documentaire dans les bases de données publiques et la littérature scientifique, etc. » : *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris : Vuibert, 2002, p. 198.

partager les informations ainsi recueillies. La chose n'est pas absurde et peut susciter la motivation des correspondants : l'un d'eux s'est naturellement proposé pour travailler sur cette partie documentaire.

La base ne peut avoir l'ambition d'être le moyen d'un diagnostic complet, tant en interne qu'en externe : en interne parce qu'elle ne suffit pas à évaluer le poids, la réussite et le coût d'une action, ou encore l'efficacité d'un service ou les compétences d'un agent, et en externe parce qu'elle est trop factuelle et précise. Parce qu'elle rassemble l'information, elle est une source pour bâtir des notes de synthèse ; elle peut aussi être le lieu où ces notes sont disponibles. Mais, si elle le facilite, elle ne saurait en tout cas dispenser de ce travail.

1.2.2 Des données à l'information

Encore faut-il que la base informe. Car elle est d'abord une base de données. Cette simple affirmation a sans doute l'air d'un truisme, mais il n'est pas inutile de la rappeler si l'on pose une distinction entre « données » et « informations ». Les premières sont des faits bruts, les secondes sont déjà le résultat d'un processus : *« Les données constituent donc la matière première de l'information ; elles deviennent de l'information par un processus d'interprétation qui leur attribue de la signification, du sens³⁶. »* Dès lors, la première question que l'on peut se poser, c'est de savoir comment la base peut être un outil d'information. La notion clé est ici la pertinence ; c'est en fonction d'elle que cette première question peut se décliner : quelles données peuvent devenir de l'information, quelles autres ne risquent de ne rester que du bruit ? Faut-il en négliger, et sur quels critères ? Comment les trier ?

1.2.2.1 La segmentation des besoins en information

Ces questions en amènent une autre, qu'il faut poser en amont : qui cette base veut-elle informer ?

On pense en premier lieu à la DRI, puisqu'elle a par nature vocation à avoir une vue d'ensemble, et qu'elle a pour cela besoin de connaître les activités, et donc les

³⁶ Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris : Vuibert, 2002, p. 21.

ressources, de chaque service. Elle doit, à partir du spécifique, remonter au général.

Dans l'immédiat, la présidence et la direction générale n'ont pas le même besoin de la base : ils ont surtout besoin de la DRI qui se charge d'exploiter les données et bâtit des synthèses. Mais à terme, même si ce besoin n'est pas crucial, la base peut aussi devenir pour le président et la directrice générale un moyen de trouver rapidement certaines informations ponctuelles.

L'accueil de la base par les correspondants montre enfin qu'elle peut répondre à des besoins ou apporter des informations utiles pour leurs propres actions internationales : elle leur indique les autres actions de coopération qu'a menées la BnF avec tel pays, telle institution, ou dans tel domaine ; elle permet de situer assez rapidement une bibliothèque ; elle signale les services de la BnF impliqués, que l'on peut ainsi consulter... Il s'agit dans la plupart des cas d'informations ponctuelles, ou relativement précises : l'intérêt immédiat de ces acteurs pour la base reste sectoriel, lié à leur propre activité de service. Mais ainsi que l'a rappelé l'un d'eux, la vision d'ensemble reste utile à tous, parce qu'en déplacement, un agent de la BnF porte avec lui l'image de l'établissement ; il ne peut dès lors que lui être profitable d'avoir une idée des principaux domaines de coopération de la BnF et de leur état d'avancement.

Au-delà, l'accessibilité de la base à tous les agents est un principe admis, pour des raisons que nous examinerons plus loin. Il est bien évident cependant que tous n'en auront pas la même utilité. L'accès ouvert à la base ne doit donc pas empêcher celle-ci de s'adapter aux besoins particuliers de ceux qui en auront le plus l'usage ; ou, à l'inverse, il faut plutôt considérer que l'outil construit en fonction des besoins de l'action internationale est accessible à tous. Autrement dit, la base veut informer de manière plus spécifique les acteurs de la politique qu'elle reflète et, dans le même temps, elle donne à tous la possibilité d'en prendre connaissance.

Toujours est-il qu'il faut conclure à une segmentation des besoins en information³⁷ : les décideurs, qui dessinent la stratégie générale, ont besoin d'une information synthétique, à champ large ; les stratégies particulières requièrent des

³⁷ Brigitte Guyot, « Le statut de l'information dans les grandes entreprises », *Modèles de communication et stratégies d'entreprises. Actes du colloque international TRANSInfo 96*, Paris : ADBS Editions, p. 24-28.

informations sectorielles et plus précises dans chacun des secteurs ; la mise en œuvre proprement dite nécessite des informations ponctuelles mais très précises (comme le programme d'une visite.)

1.2.2.2 Quelle pertinence des données ?

Entre la DRI qui espère que la base l'aidera à tirer les lignes de force de l'action de la BnF en matière internationale, et chacun des acteurs de cette action qui ont besoin d'informations spécifiques, la base a donc des rôles divers à jouer. Cette diversité incite à rester fort prudent lorsque l'on juge de la pertinence des données. Comme le rappelle Robert Reix, « *on comprend facilement que ce qui constitue de l'information pour l'un ne constitue pas obligatoirement une information pour l'autre, et que le passage des données à l'information est lié à la connaissance maîtrisée par les individus*³⁸. » Jean-Yves Prax dit sensiblement la même chose : « *Les données représentent la matière informationnelle brute. Les informations représentent la partie des données qui ont pris du sens ; le sens dépend donc de celui qui les regarde, de son attention, de son projet, de son action, de sa connaissance*³⁹. » De fait, certaines données auront un sens pour les uns qu'elles n'auront pas pour d'autres ; elles seront donc une information dans un cas, mais resteront du bruit dans un autre. Telle action peut même sembler isolée, n'avoir que peu de poids dans la définition de la politique de la BnF, mais s'avérer utile ponctuellement pour tel agent, ou prendre soudain du relief à cause de circonstances nouvelles. Certains correspondants étaient pour cette raison attachés à l'effort d'exhaustivité de la base. Cela me semble suffisant pour ne pas utiliser la notion de pertinence au point de négliger certains types de données⁴⁰.

1.2.2.3 Quelle hiérarchie des données ?

Mais de quelle exhaustivité s'agit-il ? N'y a-t-il pas là risque de saturation ? Si, bien-sûr, ce risque existe et doit être conjuré. C'est la raison pour laquelle la

³⁸ Robert Reix, *op. cit.*, p. 21.

³⁹ Jean-Yves Prax, *op. cit.*, p. 103.

⁴⁰ Le choix de l'exhaustivité comporte un autre avantage qui rejoint les principes exposés dans la dernière partie : puisque pour la base ont été choisies la transversalité et l'accessibilité par tous, et que l'application de ces principes et la culture qu'ils créent est peut-être plus importante encore que le fonctionnement matériel de la base, autant les pousser aussi loin que possible et impliquer dans la base le plus grand nombre de services et d'agents possibles. Il est également important dans la perspective de création de valeur : cf. p. 73.

notion de pertinence ne peut être rejetée. Il s'agit bien de balayer l'ensemble des activités internationales de la BnF ; à ce titre, la base peut être exhaustive. En revanche, ces activités peuvent n'être pas toutes recensées de la même manière et ne pas peser le même poids dans la base. Il faut donc les classer et les hiérarchiser. Si les actions sont rangées selon un classement logique et visible, le plus objectif possible, et que ce classement est le filtre qui conduit vers la description de chacune des actions, alors on évite le désagrément de voir tel programme fondamental perdu entre une visite anecdotique et l'échange d'un CD-rom. Un tel classement existe, bien entendu : il a été présenté dans la deuxième partie. Mais il est important de souligner son intérêt, pour qu'il ne soit pas négligé au profit du moteur de recherche. En effet, dans la perspective du diagnostic, on cherche à avoir une idée d'ensemble ; alors que le moteur de recherche est pratique lorsqu'on a une idée de ce qu'on cherche, la navigation permet quant à elle de découvrir des données qu'on n'aurait pas spécifiquement cherchées.

1.2.2.4 Quel niveau d'information ?

La question du niveau d'information se pose avec celui de l'exhaustivité. Il est clair que si quelques types d'actions sont jugés plus importants dans le cadre de la stratégie, et plus encore si la base se resserre autour d'eux et ne s'intéresse pas aux autres, elle peut prétendre à un niveau d'information plus élevé sur chacune des actions qu'elle recense. En revanche, le choix de l'exhaustivité pour les types d'actions signifie que le signalement de chacune d'elles est déjà, ou peut s'avérer être, une information. Du simple signalement à la description complète, il y a ensuite une palette de niveaux d'information qui peuvent être modulés en fonction des actions et de leur poids dans l'élaboration de la stratégie.

Il est certain en tout cas que la finesse de l'information n'est pas forcément un atout. La pertinence ne s'accroît pas forcément avec le degré de finesse : S'il est excessif, celui-ci peut nuire à une vision synthétique et générale.

Pour certains types d'action, il suffit même de volumes ou de données statistiques. C'est déjà le cas des échanges et des dons. On pourrait ainsi imaginer de recenser dans la base une étude des publics étrangers : on sait combien de visites sont organisées chaque année pour les étrangers, il pourrait aussi bien être intéressant

de connaître le nombre de lecteurs étrangers qu'attire la BnF, ainsi que leurs pays d'origine. Les acquisitions à l'étranger ou en langues étrangères méritent elles aussi examen. Ce n'est pas tant l'action en tant que telle qui est ici intéressante. Mais donner une idée du volume de ces acquisitions permet de montrer que la constitution des collections participe de l'ouverture de la BnF sur le monde ; en outre, la base serait ainsi un moyen supplémentaire de refléter la richesse des collections de la BnF, de la même manière qu'elle sert à valoriser l'activité des services.

L'utilisation des attachements de pièces jointes et des liens vers des adresses Internet ou des bases internes est encore une manière de répondre à la question du niveau d'information : en laissant à chaque fiche son caractère synthétique, elle permet de d'orienter l'utilisateur qui le souhaite vers une information plus précise et plus complète ; la précision devient ainsi une option, qui ne nuit pas à la vision générale que l'on peut souhaiter avoir. Ces liens et attachements ont en outre l'avantage d'alléger le travail :

- Ils ne demande pas de saisie supplémentaire de données.
- Dans la partie documentaire, ils évitent long travail de mise à jour (pour peu évidemment que les sites mis en lien soient eux-mêmes mis à jour).

De la même manière, mais moins directement, les données de gestion (auteur et date de la fiche) et la mention des participants de la BnF sont des informations importantes pour qui voudrait approfondir un sujet : si tout n'apparaît pas sous un simple clic, on sait au moins dans quelle direction on peut trouver des données plus précises.

En définitive, la règle qui pourrait prévaloir au sujet de la pertinence des données et de leur organisation a été synthétisée par Robert Reix : « *Plus grand est l'effort requis pour le traitement d'une information donnée, moins grande sera la pertinence de cette information pour l'individu qui l'a traitée*⁴¹. » Si l'on tient compte de la variété des besoins auxquels peut répondre la base, on peut l'appliquer ainsi à la base :

⁴¹ Robert Reix, *op. cit.*, p. 33.

Il faut penser en terme de facilité de navigation et de souplesse d'exploitation plutôt qu'en terme de hiérarchie et de sélection des données⁴². Cela invite à se pencher sur la structure des fiches avant d'apprécier l'importance de leur contenu. Quant à la navigation, il s'agit d'une recherche par pallier, du général vers le particulier. On peut enfin ajouter qu'en devenant un point d'accès facile et organisé vers des données plus précises que l'on trouve ailleurs, la base remplit mieux sa fonction qu'en prétendant se substituer aux autres outils existants.

1.2.3 L'aide à la décision et la gestion

1.2.3.1 Information et décision

En apportant une information, même si celle-ci a besoin d'être complétée, la base remplit déjà une fonction d'aide à la décision. Robert Reix distingue en effet dans les fonctionnalités des bases de données 6 niveaux d'aide à la décision : le stockage de données élémentaires, la restitution des données demandées, la sélection de données pertinentes, l'élaboration d'éléments de décision (sous le forme de modèles partiels), la simulation de résultats de décision, la sélection⁴³. La base répond aux trois premiers niveaux, qui sont aussi les niveaux les plus classiques pour une base de données.

Dans le cas de la base cependant, la sélection de données pertinentes n'est que le développement du niveau précédent, la restitution des données demandées. La segmentation des besoins en information que je définissais ci-dessus fait que la pertinence varie en fonction de chacun ; puisque la base doit pouvoir répondre à cette diversité de besoins, sélectionner des données pertinentes signifie permettre à chacun de formuler des requêtes suffisamment fines et précises (cf. le paragraphe précédent). C'est encore en raison de cette segmentation que l'aide à la décision peut être, suivant les cas, plus ou moins immédiate.

⁴² Je ne nie pas que les deux aspects se rejoignent ; mais souligner le premier plutôt que le second me paraît relever d'une logique différente et mieux adaptée à l'outil qu'est la base.

⁴³ Robert Reix, *op. cit.*, p. 188.

1.2.3.2 Perspectives de développement

L'offre d'aide à la décision peut être améliorée par quelques inflexions et le développement d'outils spécifiques.

- Le caractère prospectif

L'accent récemment mis sur le prospectif oriente la base vers une fonction de veille qui se porte sur l'actualité de la coopération internationale de la BnF. En signalant par avance les actions qu'ils vont mener, les services entrent dans une logique de travail en commun et de partage d'information ; ils permettent aux autres services d'élargir leur regard sur leur propre coopération internationale et d'optimiser les actions qu'ils mènent en tirant parti d'un contexte mieux connu. Pour peu que ces actions soient menées par plusieurs services, la manière même de les signaler dans la base relève d'un mode de travail propre aux espaces collaboratifs : l'un des correspondants crée une fiche comportant les informations dont il a connaissance, puis les autres correspondants complètent au fur et à mesure qu'ils le peuvent. La base peut donc devenir l'un des instruments de gestion des actions à venir : elle pourrait être la référence de leur état de préparation, pour peu que l'on se donne la peine de la renseigner régulièrement⁴⁴. Il est prévu de renforcer cette fonction de la base par le développement d'un agenda partagé des actions internationales : cet agenda serait une extraction des principales données des actions à venir, générée par le logiciel à partir des dates de ces actions (cf. annexe 4-3).

- Les statistiques

On peut également tirer parti de la base comme d'un outil de gestion par les extractions de données, sous forme de tableaux et de statistiques. Il est possible par exemple de mettre au point un outil qui interrogerait la base sur certains champs des visites et des formations, et les présenterait sous forme de tableau ; la base pourrait ainsi remplacer les tableaux qu'utilise la DRI à des fins statistiques et pour les rapports d'activités.

⁴⁴ Une fonction simple de Lotus Notes apporte son concours à cette fonction prospective de la base : les modifications apportées à la base sont signalées en marge, sur le panneau de visualisation ; cela permet de savoir rapidement si un action, un pays ou un domaine que l'on suit particulièrement a connu des modifications. Cela requiert en revanche de se connecter à la base.

En-dehors de la DRI, il est improbable que la base puisse produire de tels outils de gestion : les services ont pour la plupart leurs propres outils, mieux adaptés à des activités qui ne sont pas spécifiquement internationales.

- Ajouter les moyens employés

Pour établir un diagnostic, il ne suffit pas de savoir quelles sont les actions menées par la BnF. Il faut également avoir une idée de la manière dont elles sont menées, de leur financement, de leur coût et du temps qu'elle prenne au personnel. Ces données sont importantes pour juger de l'opportunité d'une action ; mais elles n'ont pas à être accessibles à tous. Si l'on jugeait bon que la base soit le lieu où elles soient disponibles, il faudrait que leur accès soit contrôlé et limité à ceux qui ont à proposer une stratégie internationale et à veiller sur sa mise en œuvre. Ce serait une entorse au principe de transparence qui a pour l'instant porté la base ; mais celle-ci gagnerait en efficacité.

Conclusion :

Les limites de
la base

Mais, encore une fois, la base reste une base de données et à ce titre, ces dernières propositions appellent deux remarques.

La première est que la base a ses limites propres. Elle ne peut remplacer les multiples outils qui assurent le bon déroulement d'une démarche stratégique. Si par exemple elle doit devenir l'outil qui permette de suivre une stratégie, alors il faut la réorganiser en fonction de cette stratégie, c'est à dire déterminer d'abord des priorités, qui permettront de mettre au point des tableaux de bord dotés d'indicateurs adaptés. C'est en tout cas l'avis d'André Barilari, présentant la méthode DOPAC (Diagnostic, objectifs, plan d'action, contrôle). :

« Très rapidement il faut donc abandonner la fiction des indicateurs représentatifs afin de choisir les indicateurs qui permettent de mesurer la mise en œuvre des priorités stratégiques que l'on aura choisies. Cela suppose donc que la détermination d'une stratégie précède le choix des indicateurs.

Sans diagnostic approfondi, il est difficile de choisir une stratégie. Le diagnostic de départ est donc effectué à l'aide d'éléments quantitatifs et qualitatifs qui ne sont pas formalisés en indicateurs. Ce diagnostic débouche sur la formulation d'orientations prioritaires et celle-ci permettent de choisir les indicateurs qui permettront d'en rendre compte.

(...) Les indicateurs entendus en ce sens ne constituent pas véritablement un tableau de bord. L'idée de tableau de bord est liée à celle d'un pilotage continu et à échéances courtes, d'un processus de production. Les indicateurs n'ont pas seulement, ou pour certains pas du tout, cette fonction. Ils peuvent n'être disponibles qu'à la fin des processus, et donc trop tard pour assurer un pilotage de réalisation. Ainsi, s'il peut y avoir recoupement entre les indicateurs de pilotage du réseau et ceux de pilotage opérationnels des processus, il n'y a pas forcément confusion⁴⁵. »

D'autre part, proposer que la base recense jusqu'aux moyens de la coopération internationale relève, ne manquera-t-on pas de penser, d'une certaine candeur. Dans un contexte où la transparence fait l'objet d'une endurente politique volontariste, sans doute n'en est-on pas à exiger de telles données.

Mais si la base doit tenir compte de la culture sur laquelle elle se greffe, ce n'est certainement pas d'une manière passive ; au contraire, elle a dans ce domaine un intérêt stratégique qui dépasse et englobe la seule élaboration d'une stratégie internationale.

⁴⁵ André Barilari, *Animer une organisation déconcentrée*, Paris : Editions d'Organisation, 2002, p. 121-122. Cf. aussi Olivier Cérutti et Bruno Gattino, *Indicateurs et tableaux de bord*, Paris : AFNOR, 1992 : « Définition du champ de mesure » et « Le choix des objectifs », p. 12-17.

2. La participation à la construction d'une nouvelle culture

L'intérêt stratégique de la base dépasse et englobe la coopération internationale. Il la dépasse parce que la base va dans le sens d'une nouvelle culture d'établissement ; il l'englobe parce que cette culture d'établissement est justement celle dont la base a besoin pour se développer. La base est donc à la fois objet et acteur du changement : elle nourrit une culture en même temps que cette culture la porte⁴⁶.

2.1. Un conflit de valeurs

2.1.1 La représentation comme champ de bataille

Cette culture, que j'ai évoquée plus haut au travers de la notion de transversalité, s'appuie sur le partage des connaissances. Ce partage n'est pas une chose naturelle : l'information est considérée comme un signe ou un moyen de pouvoir et n'est pas naturellement diffusée. Mais depuis quelques années, le pilotage d'activités, dans les entreprises, cherche à ancrer dans les esprits un principe inverse : plus on partage l'information, plus elle prend de la valeur. Même si les impératifs qui l'ont dicté ne sont pas ceux d'un établissement public, le souci d'efficacité qui a amené ce tournant mérite que l'on s'y arrête et que l'on y prête attention.

Le partage de la connaissance est fondé sur un constat que Jean-Yves Prax énonce ainsi :

« Le pilotage était traditionnellement fondé sur les hypothèses classiques que l'organisation sociale est :

- décomposable en unités cloisonnées ;

- séparable de son environnement extérieur.

⁴⁶ Cf. J. Y. Prax : « Certains exemples concrets montrent que c'est la diffusion de la connaissance elle-même qui peut servir de catalyseur pour habituer les acteurs à travailler ensemble : décloisonnement d'unités opérationnelles, facteur d'agrégation sociale, dynamisation d'une équipe par une démarche participative sur un projet de contenu... », *op.cit.*, p. 94.

Dans la réalité, ces frontières n'existent pas, elles sont construites : dans un premier temps, elles sont représentées (organigrammes, plan de production), puis ces représentations servent de guide à leur propre implémentation. Néanmoins, les dirigeants réalisent bien à travers leurs problèmes actuels de « pilotage » que les facteurs stratégiques : amélioration de qualité, réactivité, ...ne respectent pas ces frontières, que l'environnement extérieur ne reste pas stable dans l'intervalle qui sépare la conception de la production⁴⁷. »

Ce constat est même un diagnostic, qui donne beaucoup de clés. Il distingue notamment deux temps dans la construction d'unités cloisonnées : Le premier est l'établissement d'un organigramme, qui, pour des raisons fonctionnelles, crée des « frontières » artificielles ; puis c'est la représentation de cet organigramme qui induit une logique de cloisonnement dans les modes de travail. La transversalité à la BnF est bien une réaction à ce schéma, présenté ici comme celui du « pilotage traditionnel » : avant même de fonctionner, la transversalité se place sur le terrain de la représentation, et son efficacité doit beaucoup à cette capacité qu'elle a de corriger l'image donnée par l'organigramme.

La base joue un rôle de même ordre, et c'est là une importante fonction stratégique : En créant une situation où, de fait, tous les services participent à un échange d'informations orchestré par la DRI, elle est une représentation de la fonction de la DRI, ce qui ne peut que contribuer à donner à celle-ci l'assise dont elle a besoin pour exercer sa mission. Car dans une organisation marquée par l'importance des services verticaux, un service transversal a tout à gagner à être plus visible et à voir son autorité renforcée. En restant l'outil de tous mais en étant placée sous la responsabilité de la DRI, la base est un moyen de plus pour que la compétence de celle-ci s'institutionnalise.

⁴⁷ Jean-Yves Prax, *op. cit.*, p. 74-75.

2.1.2 Rendre des comptes

Mais l'adoption de ce modèle n'est pas gagnée d'avance. La base a pour but de déterminer une stratégie internationale, donc de dégager une cohérence et des principes directeurs dans l'action internationale de la BnF. Cependant, si les actions internationales prennent place dans un ensemble, si on les organise, cela introduit pour leurs acteurs une contrainte : ils ne décident plus seuls, mais doivent informer, rendre compte, travailler dans la concertation, éventuellement se plier à un impératif qui leur paraîtra extérieur à leur action.

Concrètement, la base est le moyen de cette cohérence ; c'est donc elle qui oblige à travailler avec d'autres et à laisser voir ce que l'on fait. En définitive, la base induit que l'on reconnaît avoir une responsabilité devant l'établissement, et qu'il est légitime de lui rendre des comptes pour les actions que l'on mène.

2.1.3 Harmoniser les parties et l'ensemble

Rendre des comptes peut n'être pas agréable lorsque ces comptes se portent mal. Mais il s'agit alors d'un problème de conscience professionnelle qui sort de notre sujet. Pour le reste, le fond du problème est l'harmonie entre chacune des actions internationales et l'ensemble que constitue l'élaboration d'une stratégie. Il s'agit bien d'harmonie car les opposer serait fausser le problème. De fait, les activités internationales menées par les services de la BnF, parce qu'elles révèlent le potentiel de l'établissement, sont à la racine de la stratégie. Ces activités internationales sont également la matière première de cette stratégie, puisque c'est par elles que la stratégie prend corps. Elles sont enfin l'une des fins de cette stratégie, puisque la cohérence d'ensemble devrait permettre de donner à chacune d'elles une portée plus longue.

Ce dernier argument est capital pour l'établissement de la stratégie. Il s'agit de faire comprendre que cette cohérence d'ensemble non seulement ne nuit pas aux intérêts propres des services, mais les sert et leur donne tout leur sens. En somme, on retrouve là le fondement de toute organisation, qui « *n'a de raison d'être que si le tout y est supérieur à la somme des parties*⁴⁸ » :

⁴⁸ Jean-Yves Prax, *op. cit.*, p. 15.

« Pour les individus qui la composent, l'organisation doit effectivement constituer un jeu à somme positive, c'est à dire permettant l'identification, la valorisation et la fertilisation de convergences intellectuelles : une compétence conserve sa valeur propre, mais, en s'organisant avec une autre compétence convergente, elle met à jour une nouvelle zone de valorisation, issue de la relation, du lien entre les deux. »

Nous sommes là au cœur de notre problème : Il s'agit de dégager des convergences et de mettre à jour cette « nouvelle zone de valorisation », sans pour autant que les compétences ne perdent leur « valeur propre. » Principe que notre auteur formule encore ainsi : « *La performance globale d'une entreprise, vue au niveau d'un processus donné, n'est pas réductible, loin s'en faut, à la somme des performances individuelles*⁴⁹. » L'action internationale de la BnF n'est pas la somme des actions internationales de chacun des services de la BnF. C'est la raison pour laquelle ce que l'on peut perdre en entrant dans une stratégie est compensé par ailleurs.

2.2. Un problème de management

La base participe à l'élaboration d'une culture, mais en même temps, elle ne peut se passer de cette culture. Celle-ci existe à la BnF, même si elle n'est pas généralisée⁵⁰. La mutualisation et l'échange d'informations sont pour la plupart des correspondants des nécessités et des progrès, et certains avancent immédiatement, à propos de la base, le devoir de rendre compte. Il reste que si des individus le reconnaissent, ce n'est pas encore inscrit dans les habitudes de travail. Il existe cependant déjà des supports pour communiquer (messagerie électronique, Intranet, lettre d'information interne). La base des actions internationales sera le lieu permettant de répondre, dans son domaine, à cet appel.

⁴⁹ Jean-Yves Prax, *op.cit.*, p. 131.

⁵⁰ Le simple fait que l'on entende régulièrement déplorer le cloisonnement à la BnF suffit à montrer à la fois son existence et une prise de conscience partagée à son sujet.

2.2.1 Le rôle de la hiérarchie

2.2.1.1 Implication

Dans un premier temps, elle a besoin du soutien de la hiérarchie. La nécessité de l'implication de la hiérarchie est régulièrement notée dans la littérature d'entreprise. De fait, comme le rappelle Dominique Thévenot, l'encadrement est à la source de toute démarche de partage des connaissances et de constitution d'une mémoire, puisque c'est lui « *qui affecte les ressources qui actionnent les processus qui nourrissent la mémoire* » ; mais l'impulsion de départ ne suffit pas, car « *pour une bonne mise en œuvre de la mémoire d'entreprise* », il faut « *d'abord une volonté affichée en permanence par la direction et l'encadrement qui donnent l'exemple*⁵¹. » Alex Mucchielli insiste lui aussi sur le fait qu'il faille « *faire en sorte que, dans une entreprise, les problèmes de gestion de la masse des informations soient pris par l'ensemble de la hiérarchie*⁵². »

2.2.1.2 Sensibilisation

Cette implication de la hiérarchie dépasse, on l'a compris, la seule utilisation de l'autorité qui imposerait une réforme. Le partage des connaissances ne peut fonctionner que s'il est une culture, et cette culture ne se crée pas par voie législative : elle demande une prise de conscience aussi générale que possible de la richesse partagée, pour qu'elle puisse ensuite être entretenue de façon spontanée. C'est la raison pour laquelle, selon Dominique Thévenot, la volonté affichée par la direction doit être aussi « *partagée par tous par des actions de sensibilisation, de motivation, d'explication et de formation*⁵³. » André Barilari note quant à lui : « *Les évolutions peuvent se penser aisément, autre chose est d'engager les acteurs du réseau à se mobiliser en leur faveur. (...) Dans ce contexte, les réformes ne se décrètent pas, au sens où ce n'est pas parce qu'elles sont décidées et ordonnées qu'elles entrent dans la réalité. Le réformateur en ce contexte s'apparente plus à un jardinier qu'à un forgeron :*

⁵¹ Dominique Thévenot, *Le partage des connaissances : une mémoire interactive pour l'entreprise*, Paris : Lavoisier, 1998, p. 59-60.

⁵² Alex Mucchielli, *La communication interne : Les clés d'un renouvellement*, Paris : Armand Colin, 2002, p. 27.

⁵³ Dominique Thévenot, *op.cit.*, p. 60.

*on n'accélère pas la pousse d'une plante en tirant sur la tige*⁵⁴ ! » Ainsi que le résume Alex Mucchielli, « *l'implication ne se décrète pas. Elle se sollicite*⁵⁵. »

Dans le cas des correspondants, dont j'ai souligné le rôle-clé, la hiérarchie pourrait par exemple établir des lettres de mission. Cela a été suggéré par des correspondants eux-mêmes, soucieux d'asseoir l'autorité qui leur permettrait de collecter l'information. Si la collecte ne semble pas problématique dans la plupart des départements, cette lettre de mission aurait en revanche un intérêt pour le correspondant lui-même, auquel elle rappellerait toute la dimension de son rôle. Elle serait en outre une nouvelle occasion d'afficher les valeurs à promouvoir.

2.2.1.3 Valorisation

La mise en responsabilité (l'« empowerment » très à la mode dans les entreprises) des correspondants passe par la reconnaissance de leur action. Nous l'avons vu, en 1995, la DDSR réclamait, sous forme d'une « *action continue* », l'indispensable « *développement d'une politique du personnel qui valorise les contributions et le travail mené par chacun dans la coopération internationale.* » On peut ici en reprendre les termes :

- *Inciter chaque personne à inscrire sa pratique professionnelle dans une perspective nationale et internationale.*
- *Faciliter la participation du personnel aux activités professionnelles tant nationales qu'internationales.*
- *Reconnaître dans le cursus la valeur du travail de coopération.*
- *Encourager la mobilité transnationale, par exemple dans le cadre des programmes de l'Union européenne.*

⁵⁴ André Barilari, *op. cit.*, p. 147.

⁵⁵ Alex Mucchielli, *op. cit.*, p. 27.

Valoriser l'action internationale est aussi un moyen supplémentaire de compenser l'indépendance perdue des services : on est reconnu à mesure que l'on rend compte.

Cette création de valeurs a des conséquences sur la base. Elle en fait une vitrine où est donnée à voir la dimension internationale de la BnF. Cette fonction représentative va dans le sens d'une présentation exhaustive des types d'actions⁵⁶. Elle pourrait en outre donner à l'alimentation un effet dynamique et vertueux : si l'action internationale est une valeur, la base devient pour les départements une vitrine où ils seront soucieux de voir leur activité représentée sur la base ; au lieu d'avoir à sensibiliser leur département, les correspondants seraient plutôt poussés par ceux-ci pour alimenter la base.

2.2.2 L'enjeu de la communication

2.2.2.1 Annonces et publicité

On ne peut que souligner ici le nécessaire travail de communication qui doit accompagner la mise en place de la base et servir son appropriation par tous.

C'est d'abord à la communication interne qu'il revient d'annoncer l'ouverture de l'accès à la base, une fois que celle-ci ne sera plus sujet à d'importantes modifications de fonctionnement et que le chemin d'accès sera fixé. Cette installation sera accompagnée de séances d'information. Les outils ne manquent pas pour assurer cette publicité : site Intranet (*Biblionautes*), lettre d'information interne (*Trajectoires*) et affichage (*Trajectoires dépêche*).

2.2.2.2 Lisibilité de la stratégie

D'une façon générale, la communication interne concourt à l'établissement de la culture qui doit porter la base ; elles sont deux moyens convergents. Mais comme instrument de management, la communication peut aussi apporter un soutien direct à la base, en expliquant sa raison d'être. La chose n'est pas simple : les actions internationales ont évidemment dans les services une autre dimension que la dimension proprement internationale. Il faut donc, pour développer une certaine

⁵⁶ Cf. supra p. 60.

empathie et l'idée que la logique propre de chacun n'est pas la seule, faire comprendre quel sens peut avoir un ensemble d'actions internationales menées par plusieurs services. Les outils de communication, tant en externe qu'en interne, sont pour cela de précieux alliés et toutes les réussites manifestes à mettre au crédit de ce principe sont les bienvenues. Ce sont elles qui assoiront la base sur une solide légitimité.

Si la base reflète forcément la stratégie, elle n'est cependant pas le meilleur moyen de la rendre lisible : cela relève plus de la communication que de l'information. Mais il est prévu d'ajouter à la base une page d'accueil, qui la présenterait brièvement l'outil et serait justement le moyen pour elle de communiquer. Pour que cette première page puisse allier dynamisme et lignes de fond, elle pourrait présenter sous forme de brèves l'actualité de la coopération internationale, en remplaçant chacun des faits dans le contexte que souhaite lui donner la stratégie : coopération avec le pays concerné, actualité du secteur d'activité dans lequel se situe une action, etc. Les fiches à consulter pour en savoir plus seraient alors mentionnées, afin d'inciter l'utilisateur à manipuler et à s'appropriier la base. L'idéal serait que cette page soit accessible depuis le site Intranet. Elle pourrait alors y remplacer la rubrique que tient déjà la DRI (cf. annexe 4-4).

2.2.2.3 Perception de la base comme un outil collectif

Il ne s'agit pas seulement de légitimer l'organisation de l'action internationale. La façon dont la base sera perçue par l'établissement est une question centrale. Si elle fait figure d'instrument de la DRI, alors l'implication nécessaire de chaque service risque de ne pas être suffisante. De la même manière que la stratégie internationale peut renforcer les activités particulières de chaque service, il faut veiller à ce que la base apparaisse comme un outil collectif, mis au service de chacun. Le rôle de la communication est ici central. L'habitude vient vite de nommer la base par le nom de celui qui la crée et la pilote : on entend déjà parler de « base de la DRI », de façon très naturelle, même dans la bouche de ceux qui sont les plus conscients de son rôle transversal. Il serait donc bon de lui donner un nom pour éviter cet inconvénient. Pourquoi d'ailleurs ne pas profiter de ce baptême pour mettre en valeur la volonté de partage des connaissances qui sous-tend la base ?

La communication restera un soutien de la base même lorsque celle-ci aura atteint sa vitesse de croisière. La base est la vitrine interne des activités internationales de la BnF ; les rubriques internationales des outils habituels de communication peuvent être nourries à partir de ses données. Si le lien entre ces rubriques et la base est régulièrement rappelé, la base apparaît comme le moyen de mettre en valeur les activités des services. Au lieu de sembler être un moyen mis en place par la DRI pour capter des informations, elle devient un présentoir que la DRI tient à la disposition de tous.

La communication doit aussi inviter chacun à approfondir les informations reçues en se rendant directement sur la base. Pour que cette base « échappe » à la DRI, il n'est rien de tel que l'appropriation personnelle de chacun. D'autre part, la grande variété d'activités qu'elle présente montre immédiatement qu'il s'agit bien de toute la bibliothèque. On ne peut considérer comme une « base de la DRI » cet ensemble où chacun a sa part.

Conclusion :
Le
management
au cœur de la
base

En définitive, on peut appliquer à la base ce que note Jean-Yves Prax à propos de la mise en place d'un projet de *groupware* : il « *doit être conduit comme un projet de management et non comme un projet informatique* », et « *le management doit s'impliquer dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'accompagnement, pour faire admettre le projet comme une démarche qui incite au changement et à l'évolution des comportements, à la volonté de travailler en équipe* ⁵⁷ ».

⁵⁷ Jean-Yves Prax, *op.cit.*, p. 136. Il propose même un système de correspondants : « On peut par exemple imaginer de créer un responsable par domaine qui, en binôme avec un documentaliste, va effectuer une collecte régulière auprès des experts et s'assurer de la vie et de la complétude de la base documentaire. » (p. 203).

Conclusion

Telle qu'elle se présente aujourd'hui, la base des actions internationales semble pouvoir répondre à beaucoup d'attentes. Elle recense l'information et y offre un accès par paliers et sous des formes multiples. L'exploitation des données est possible par types d'action, partenaires, domaines d'activité, dates ou services de la BnF ; ces accès sont croisés par défaut lorsque l'on navigue dans la base, mais la base attend un moteur de recherche pour compléter ce dispositif et multiplier les possibilités de croisement. Le niveau d'information doit éviter que l'on se perde dans les détails, mais, par les liens, il est possible d'ajouter des précisions sans que cela nuise à la vision panoramique et synthétique.

C'est dans ces fonctionnalités qu'il faut chercher l'aide à la décision que peut apporter la base : il s'agit surtout d'une source d'information qui contribue à l'établissement d'un diagnostic, avant la définition de la stratégie. Cette aide à la décision se retrouve à plusieurs niveaux de stratégie, qu'il s'agisse de définir les orientations générales de la coopération de la BnF ou d'optimiser l'activité internationale d'un service.

Les éventuelles fonctionnalités de gestion de la base sont des développements accessoires par rapport à ses fonctions principales, et c'est essentiellement par l'information qu'elle contribue à la gestion. Il en est de même pour le reste : La base n'est ni un tableau de bord, ni un outil de contrôle, ni un moyen de communication. Elle peut en jouer le rôle de manière accessoire, mais on ne peut lui demander d'être aussi performante qu'un outil conçu pour cela. Elle peut encore alimenter ces outils ; elle est alors dans son rôle d'outil d'information. Dans tous les cas, avant de la développer d'une manière ou d'une autre, il faut commencer par déterminer des critères de pertinence, ce qui signifie, déjà, élaborer une stratégie.

Mais dans le même temps, cette base est beaucoup plus que tous ces outils. Car avant d'être un contenu, elle est un mécanisme et ce mécanisme a la souplesse d'un réseau. C'est là, à mon sens, sa première richesse. On ne saurait trop insister

sur l'idée que l'homme prime sur l'outil. Il serait absurde de construire une dialectique entre les deux ; cependant, puisque les défaillances de l'un ou de l'autre sont possibles, on peut affirmer dans le cas de la base que la volonté peut suppléer à la technique, mais que la technique ne peut suppléer à la volonté.

Cette dimension humaine de la base est beaucoup plus lourde de conséquences que l'organisation des données. Elle range la mise en place et l'exploitation de la base parmi les problèmes de management. La volonté, la motivation, l'intérêt doivent être présents à tous les niveaux de son fonctionnement. La place des correspondants peut une nouvelle fois être soulignée : sans leur coopération, la base ne sert à rien. Il est donc plus important de se demander comment susciter leur intérêt et leur motivation que de s'interroger sur la structure des fiches⁵⁸.

Certaines fonctions de la base n'auraient d'ailleurs besoin que d'un surcroît de volonté pour être développées : en utilisant sa partie documentaire, la base pourrait par exemple devenir un instrument de veille, mais à condition qu'on le veuille et que ce type d'informations soit d'emblée transmis aux correspondants ; il n'y a que la motivation pour causer ce genre de spontanéité et de réactivité.

Il faut donc susciter et entretenir la motivation. Cela ne peut se faire que dans le cadre d'une culture qui, en l'occurrence, se caractérise par l'habitude de la concertation et du partage d'information et par la valorisation de l'international. En plus de tous les autres moyens qui concourent à l'établissement de cette culture, la base a justement pour rôle de faire circuler l'information, d'habituer à la concertation et de valoriser la coopération internationale. Elle est par conséquent elle-même créatrice de la culture dont elle a besoin. Cette culture est aussi un terreau nécessaire pour que s'élabore efficacement une stratégie internationale. Ce n'est donc pas le moindre des rôles stratégiques de la base que de contribuer à la créer.

⁵⁸ Encore une fois, il ne s'agit pas d'installer une dialectique ; il est évident qu'une base mal conçue ne peut que contribuer au désintérêt général. Mais aujourd'hui la base est viable, alors que le réseau des correspondants fonctionne peu. D'autre part, l'apport des correspondants est justement nécessaire pour affiner la base.

Bibliographie

Cette bibliographie n'a pas la prétention d'être une mise au point exhaustive. Mon étude porte indirectement sur l'ensemble des activités de la BnF, dont l'aspect international est un rayonnement ; elle s'appuie aussi sur des notions générales empruntées à la gestion de l'information et au management. Faute de ne pouvoir établir de bibliographies complètes pour chacun de ces aspects, je ne cite ici que les outils et ouvrages ayant contribué à mon étude et alimenté ma réflexion.

Bibliothèque nationale de France :

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Au seuil du vingt et unième siècle / Bibliothèque nationale de France*, Paris : Bibliothèque nationale de France, 1998.

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003* / [Délégation à la stratégie], [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2001. Disponible en ligne, <URL : <http://www.bnf.fr/pages/zNavigat/frame/connaitr.htm>> (page consultée le 28 octobre 2003)

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Rapport d'activité 2001 de la Bibliothèque nationale de France* / [Délégation à la stratégie], [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2002. Disponible en ligne, <URL : <http://www.bnf.fr/pages/zNavigat/frame/connaitr.htm>> (page consultée le 28 octobre 2003)

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Rapport d'activité 2002* / [Délégation à la stratégie], [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2003.

Chroniques de la Bibliothèque nationale de France, Paris : Bibliothèque nationale de France, n° 24, octobre-novembre-décembre 2003.

MELET-SANSON, Jacqueline, RENOULT, Daniel (Dir.). *La Bibliothèque nationale de France : collections, services, publics*, Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2001.

STASSE, François. *La véritable histoire de la grande bibliothèque*, Paris : Seuil, 2002.

Gestion de l'information et management :

ANGOT, Hugues. *Système d'information de l'entreprise : Analyse théorique des flux d'information et cas pratiques*, Bruxelles/Paris : De Boeck Université, 2002.

BARILARI, André. *Animer une organisation déconcentrée*, Paris : Editions d'Organisation, 2002.

BUCK, Jean-Yves. *Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management*, Paris : Ed. d' Organisation, 1999.

CARBONE, Pierre, GIAPPICONI, Thierry. *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*, Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001.

CERUTTI Olivier, GATTINO, Bruno. *Indicateurs et tableaux de bord*, Paris : AFNOR, 1992

DELOBEL, Claude, LECLUSE, Christophe, RICHARD, Philippe. *Bases de données : Des systèmes relationnels aux systèmes à objet*, Paris : InterEditions, 1991.

DIENG, Rose, CORBY, Olivier, GIBOIN, Alain [et al.]. *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Paris : Dunod, 2000.

DUFLOS, Annick. *Les critères d'évaluation des banques de données : la démarche qualité chez les professionnels de l'information électronique*, Paris : ADBS Ed., 1995.

GARDARIN, Georges. *Bases de données*, Paris : Eyrolles, 2003.

GIAPPICONI, Thierry. « De la bibliothèque au management : subordonner la gestion aux missions », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 43, n° 2, p. 26-34 – Disponible en ligne <URL : http://bbf.enssib.fr/bbf/html/1998_43_2/1998-2-p26-giappiconi.xml.asp > [Page consultée le 9 décembre 2003].

GUILLOUX, Véronique. *Système d'information stratégique et apprentissage interorganisationnel*, Paris : L'Harmattan, 1999.

GUYOT, Brigitte. « Le statut de l'information dans les grandes entreprises », *Modèles de communication et stratégies d'entreprises. Problèmes d'organisation ou problème de management ?*, Actes du colloque international TRANSinfo 96 (Paris, 1^{er} et 2 février 1996), Paris : ADBS Ed., 1997, p. 24-30.

HELFER, Jean-Pierre, KALIKA, Michel, ORSONI, Jacques. *Management : Stratégie et organisation*, Paris : Vuibert, 2002.

JAKOBIAK, François. *Maîtriser l'information critique*, Paris : Ed. d'Organisation, 1988.

LECOQ, Dominique. « Le petit prince, l'information singulière et le management », *Modèles de communication et stratégies d'entreprises. Problèmes d'organisation ou problème de management ?*, Actes du colloque international TRANSinfo 96 (Paris, 1^{er} et 2 février 1996), Paris : ADBS Ed., 1997, p. 9-13.

MARTIN, Jean-Claude. *Le traitement de l'information dans l'entreprise : le "secret" de l'efficacité japonaise transposé en Europe*, [S.l.] : FransOrient, 1994.

MUCCHIELLI, Alex. *La communication interne, Les clés d'un renouvellement*, Paris : Armand Colin, 2002.

PRAX, Jean-Yves. *Manager la connaissance dans l'entreprise, Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie de la connaissance*, Paris : INSEP Editions, 1997.

REIX, Robert. *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris : Vuibert, 2002.

THEVENOT, Dominique. *Le partage des connaissances, Une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise*, Paris : Lavoisier Technique et Documentation, 1998.

VACHER, Béatrice. *La gestion de l'information en entreprises. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, Paris : ADBS Ed., 1997.

VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Saint Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 1999.

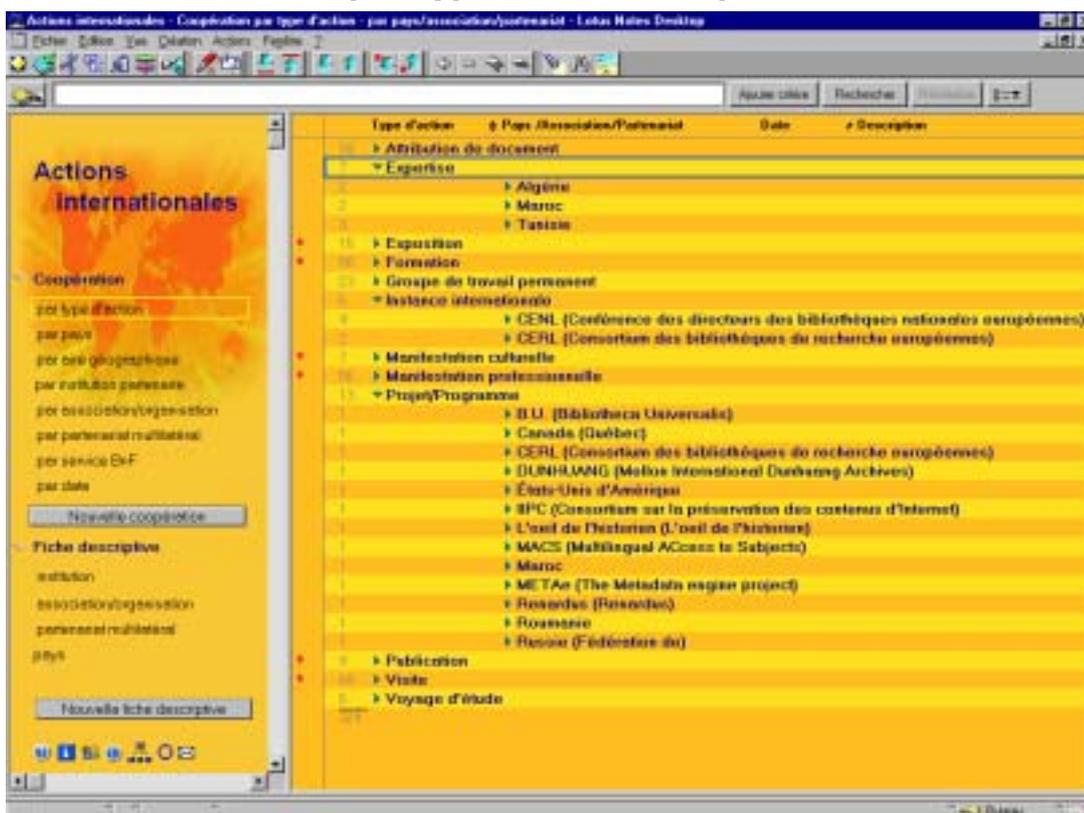
Table des annexes

ANNEXE 1 : EXEMPLES D’ACCÈS AUX DONNÉES PAR LA NAVIGATION.	I
ANNEXE 1-1 : ACCÈS PAR TYPES D’ACTION ET PARTENAIRES	II
ANNEXE 1-2 : ACCÈS PAR TYPES D’ACTION ET ANNÉES.....	II
ANNEXE 1-3 : L’EXEMPLE DES VISITES	III
ANNEXE 1-4 : ACCÈS PAR PAYS ET TYPES D’ACTION.....	IV
ANNEXE 1-5 : ACCÈS PAR PAYS ET ANNÉES.....	IV
ANNEXE 1-6 : ACCÈS PAR INSTITUTION PARTENAIRE ET TYPE D’ACTION.....	V
ANNEXE 1-7 : ACCÈS PAR SERVICE	V
ANNEXE 2 : EXEMPLES DE FICHES ACTIONS.....	VI
ANNEXE 2-1 : FICHE « EXPERTISE »	VII
ANNEXE 2-2 : FICHE « ECHANGE ET DONS »	VII
ANNEXE 2-3 : FICHE « FORMATION »	VIII
ANNEXE 2-4 : FICHE « EXPOSITION »	IX
ANNEXE 2-5 : FICHE « MANIFESTATION CULTURELLE »	IX
ANNEXE 2-6 : FICHE « GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT »	X
ANNEXE 2-7 : FICHE « INSTANCE D’ORGANISATION/ASSOCIATION »	X
ANNEXE 2-8 : FICHE « PROJET/PROGRAMME ».....	XI
ANNEXE 2-9 : FICHE « PUBLICATION »	XI
ANNEXE 2-10 : FICHE « VISITE ».....	XII
ANNEXE 2-11 : EXEMPLE DE FICHE PROSPECTIVE	XII
ANNEXE 3 : EXEMPLES DE FICHES DOCUMENTAIRES	XIII
ANNEXE 3-1 : FICHE DOCUMENTAIRE « ASSOCIATION »	XIV
ANNEXE 3-2 : FICHE DOCUMENTAIRE « INSTITUTION »	XV

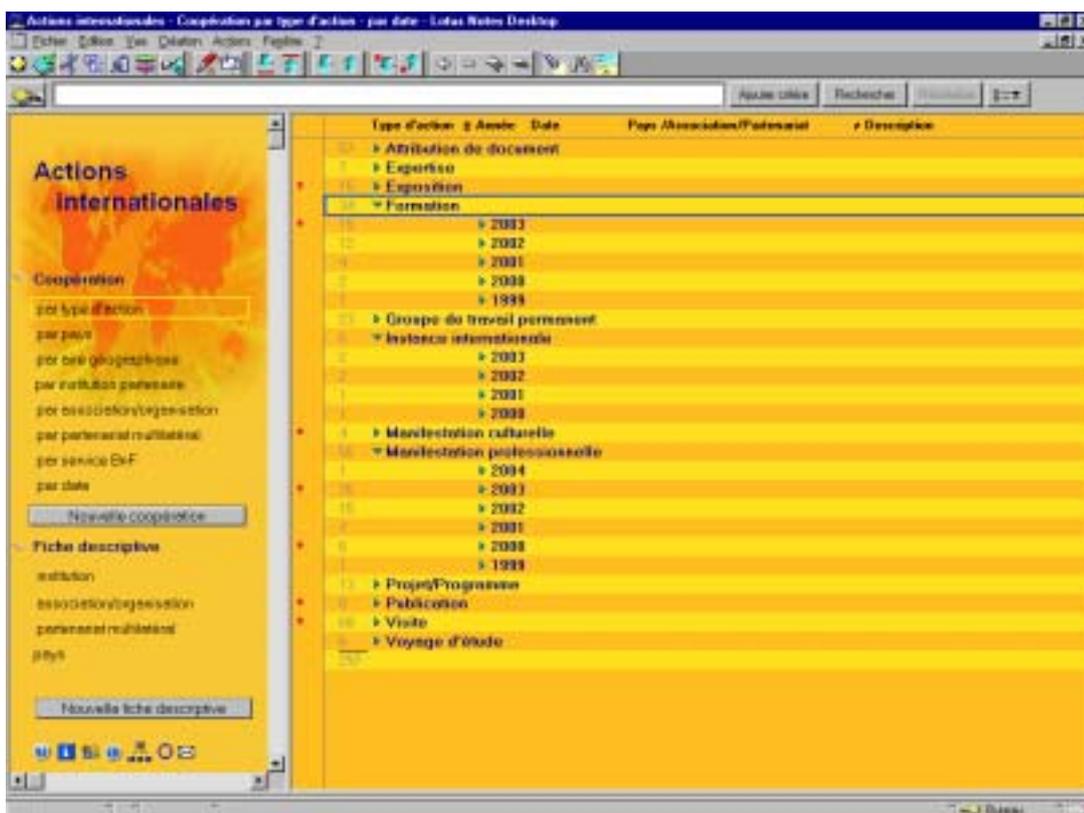
ANNEXE 4 : PROPOSITIONS ET SUGGESTIONS.	XVI
ANNEXE 4-1 : NOUVEAUX TYPES D’ACTION	XVII
ANNEXE 4-2 : AMÉLIORER LA PERCEPTION DES TYPES D’ACTIONS	XVIII
ANNEXE 4-3 : L’AGENDA PARTAGÉ.....	XX
ANNEXE 4-4 : EXEMPLE DE PAGE D’ACCUEIL	XXI
ANNEXE 4-5 : L’INDEX DES NOMS DE DOMAINE.....	XXII
ANNEXE 4-6 : REMARQUES ET PROPOSITIONS DIVERSES	XXV

Annexe 1 : Exemples d'accès aux données par la navigation.

Annexe 1-1 : Accès par types d'action et partenaires



Annexe 1-2 : Accès par types d'action et années



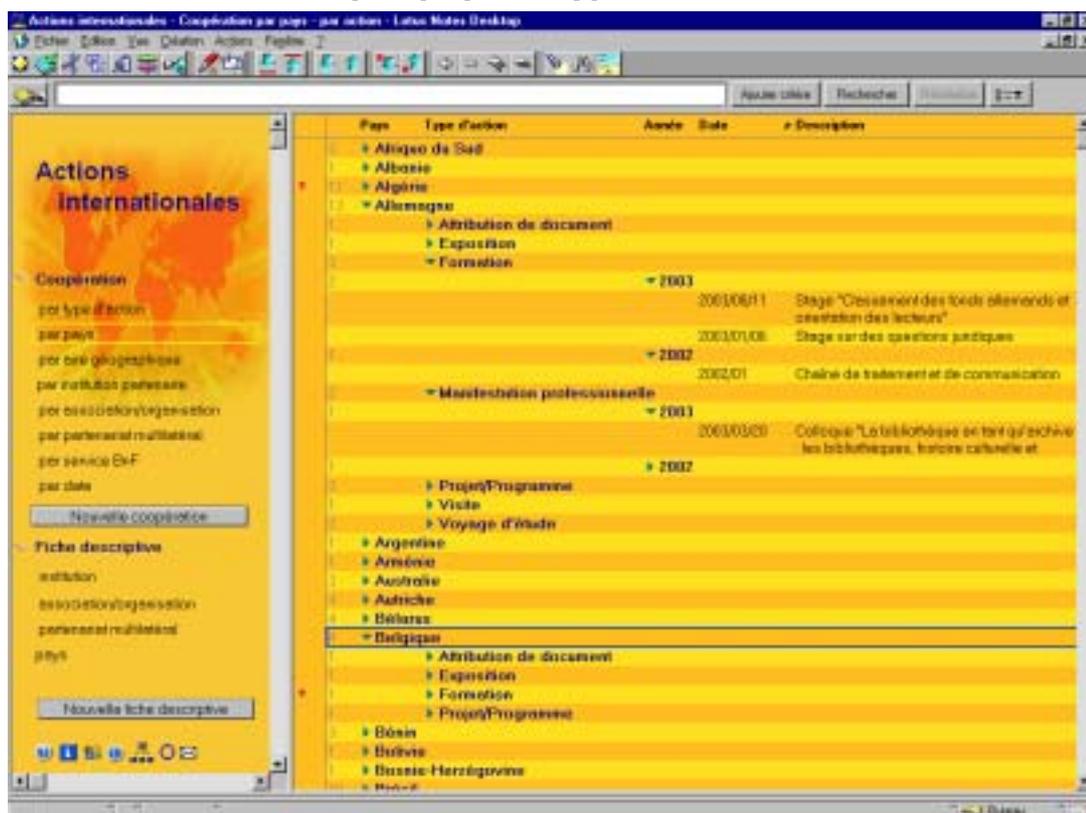
Annexe 1-3 : L'exemple des visites

Type d'action	Année	Date	Pays / Association/Patrimoine	Description
Manifestation culturelle				
Manifestation professionnelle				
Projet/Programme				
Publication				
Visite				
	2003			
	2003		Japon	Visites professionnelles
	2003		Colombie	Visites professionnelles
	2003		IFLA (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et	Visites professionnelles
	2003		Finlande	Visites protocolaires
	2003		Allemagne	Visites professionnelles
	2003		Ghana	Visites professionnelles
	2003		Bénin	Visites professionnelles
	2003		Australie	Visites professionnelles
	2003		Algérie	Visites professionnelles
	2003		États-Unis d'Amérique	Visites professionnelles
	2003		Béni	Visites professionnelles
	2003		Canada	Visites professionnelles
	2003		Chine (République populaire de)	Visites professionnelles
	2003		Autriche	Visites professionnelles
	2003		Pologne	Visites professionnelles
	2003		Moroc	Visites professionnelles
	2003		Sénégal	Visites professionnelles
	2003		Norvège	Visites professionnelles
	2003		Congo (République démocratique de)	Visites professionnelles
	2003		Espagne	Visites protocolaires
	2003		Corée (République de)	Visites professionnelles
	2003		Liban	Visites professionnelles
	2003		Estonie	Visites professionnelles
	2003		Royaume-Uni	Visites professionnelles
	2003		Espagne	Visites professionnelles
	2003		Serbie et Monténégro	Visites professionnelles
	2003		Thaïlande	Visites professionnelles

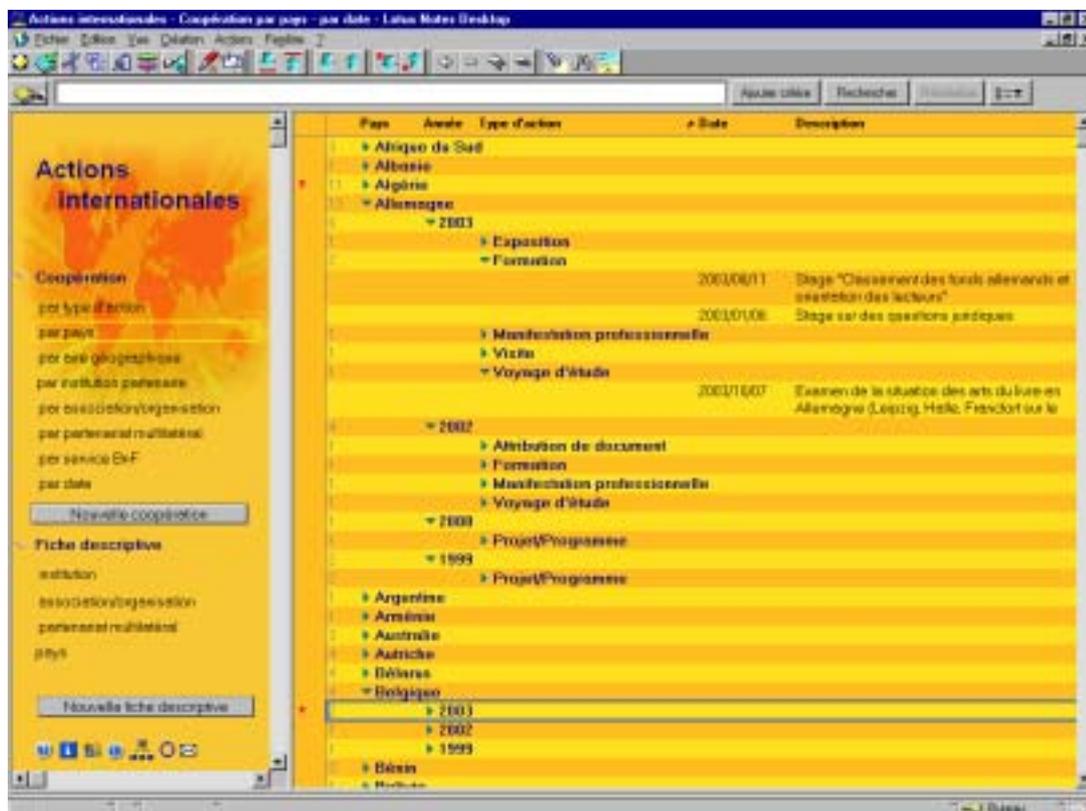
Commentaires :

La structure des fiches « Visite » bloque la navigation à ce niveau et prive d'une meilleure vue synthétique. Un compteur indique que 34 fiches « Visite » ont été créées pour 2003, mais si l'on n'ouvre pas chacune de ces fiches, on ne peut savoir combien de visites ont été faites pour chaque pays. Si chaque fiche correspondait à une visite, on aurait à ce stade de l'arborescence les mêmes informations, mais les pays seraient classés par ordre alphabétique (ce qui est appréciable lorsqu'ils sont au nombre de 34) et le nombre de visites par pays serait mentionné. Un palier de plus dans l'arborescence permettrait d'ouvrir chaque pays et d'avoir sous les yeux chaque visite datée et caractérisée en une ligne.

Annexe 1-4 : Accès par pays et types d'action



Annexe 1-5 : Accès par pays et années



Annexe 1-6 : Accès par institution partenaire et type d'action

The screenshot shows the 'Actions Internationales' interface. The left sidebar contains navigation options: 'Coopérations' (with sub-options: par type d'action, par pays, par site géographique, par institution partenaire, par association/organisation, par partenariat multilatéral, par service BfF, par date) and 'Fiche descriptive' (with sub-options: institution, association/organisation, partenariat multilatéral, pays). The main table displays the following data:

Institution & Type d'action	Année	Date	Pays /Partenaire(s)	Description
Bibliothèque nationale d'Algérie				
- Attribution de document				
	2002			
- Expertise				
	2003	2003/10/20	Algérie	Etude du dépôt légal et de la politique
	2002	2002/12/13	Algérie	Evaluation des besoins en expertise et
- Formation				
	2003	2003/10/13	Algérie,Égypte,Hongrie,Qatar,Stage international sur thématique,Soudan	Stage international sur les services aux publics
- Manifestation professionnelle				
	2002			
	2003			
- Visite				
	2003			
	2002			
Bibliothèque nationale d'Argentine				
Bibliothèque nationale d'Australie				
Bibliothèque nationale d'Autriche				
Bibliothèque nationale d'Égypte				
Bibliothèque nationale d'Espagne				
Bibliothèque nationale d'Estonie				
Bibliothèque nationale d'Islande				
Bibliothèque nationale de Belgique				
Bibliothèque nationale de Chine				
- Attribution de document				
- Formation				
- Manifestation professionnelle				
- Visite				
Bibliothèque nationale de Colombie				

Annexe 1-7 : Accès par service

The screenshot shows the 'Actions Internationales' interface with the filter set to 'Services BfF'. The left sidebar is identical to the previous screenshot. The main table displays the following data:

Services BfF	Type d'action	Date	Pays /Association/Partenaire(s)	Description
Direction générale				
- DSR				
- Département Agence bibliographie nationale				
- Département de la bibliothèque numérique				
- Attribution de document				
	Finlandia	2003/10/13	Algérie,Égypte,Hongrie,Qatar,Stage international sur les services thématique,Soudan	Stage international sur les services aux publics dans une bibliothèque du
		2003/06/12	Kazakhstan	Accueil pour des recherches sur l'histoire de la conservation dans les Services aux publics
		2003/11/28	Tunisie	
- Groupe de travail plénière				
- Instance internationale				
- Manifestation professionnelle				
- Projets/Programme				
		2003/07	IFC (Consortium sur la préservation des contenus)	A compléter par T. Clotier
		2003/06/28	Russie (Fédération de)	Site web consacré à la bibliothèque de Voltaire consignée à la
		2001/07/28	DUNHUANG (Maison International Dunhuang)	Partenariat international, numérisation par la BfF des documents originaux
		2003/05/11	METAs (The Metadata egypte projet)	Structuration et description automatique des documents
		2003/01/31	Renardus (Renardus)	Portail européen d'accès à des ressources scientifiques et culturelles
		1999/05/01	BU (Bibliothèque Universelle)	Programme international pour la mise à disposition d'un large public des
- Visite				
- Voyage d'étude				
- Département de la conservation				
- Département des systèmes d'information				
- Département du dépôt légal				
- Direction				
- Mission de coordination générale				
- Présidence				

Annexe 2 : Exemples de fiches actions.

Annexe 2-1 : Fiche « Expertise »

Manifestation professionnelle: 2004/05 - LIBER (Ligue des bibliothèques européennes de recherche) - Lotus Notes Desktop

Écran Edition Livr Détails Autres Fenêtre 2

Bibliothèque nationale de France

Description de la manifestation professionnelle

Organisation: LIBER (Ligue des bibliothèques européennes de recherche)
 Domaine: Bibliothèques - coopération
 Objet: Sécurité des collections
 Date(s): 05/2004
 Pays, Ville: France, Paris, Bibliothèque nationale de France

Partenaires

Participants BNF

Personne	Service	Description du rôle	Communications
CAPOU Alain	DDO/Département de l'Auditoire/Service Consultation et conservation	Contributeur avec communication	Sécurité des collections audiovisuelles à la BNF

La dernière actualisation de la liste des participants a été effectuée le 05/04/2004 16:36:33

Observations

Documents disponibles

Gestion

Action	Date	Auteur
Création	05/11/2003 16:32:49	Elisabeth GALLIAN
Dernière modification	05/11/2003 16:36:35	Elisabeth GALLIAN

Document non-lu relatif : 1236

Bureau

Annexe 2-2 : Fiche « Echange et dons »

Affectation de documents: 2002 - Tunisie - Lotus Notes Desktop

Écran Edition Livr Détails Autres Fenêtre 2

Bibliothèque nationale de France

Description de l'affectation de documents

Pays: Tunisie
 Année: 2002

Affectations

Type	Sortes	Type de document	Nb	Partenaires principaux	Service	Rôle
Dons	Sortes	Cédéroms	4	projet BRUNO (Bibliothèques universitaires)	Délégation aux relations internationales	Gestion et suivi
Echanges	Sortes	Livres Périodiques	148 vol 72 titres	Bibliothèque nationale de Tunisie Institut national de recherche agronomique (ARIAD) Institut des Hautes lettres arabes (Tunis) Institut supérieur de documentation (Tunis)	DSR/Département du dépôt légal/Service des échanges	Gestion et suivi
Echanges	Sortes	Périodiques	75	A compléter par JPR	DSR/Département du dépôt légal/Service des échanges	Gestion et suivi

La dernière actualisation de la liste des affectations a été effectuée le 20/04/2002 16:34:43

Lien vers la base de production des échanges

Observations: Le projet BRUNO, co-financé par le gouvernement tunisien et la Banque mondiale, a pour objectif la rénovation du réseau de bibliothèques universitaires, et donc leur informatisation. Dans le cadre de la conversion rétrospective de leurs catalogues, les responsables du projet ont demandé de pouvoir disposer des notices de la BNF.

Gestion

Document non-lu relatif : 1236

Bureau

Annexe 2-3 : Fiche « Formation »

Formation: 2003/10/13 Algérie formation: 2003/10/13 Egypte formation: 2003/10/13 Hongrie formation: 2003/10/13 Tunisie formation: 2003/10/13 Mali formation: 2003/10/13

Objet: **Stage international sur les services aux publics dans une bibliothèque de 21ème siècle**

Date(s): 13/10/2003 - 24/10/2003

Description de la formation

Pays: Algérie, Egypte, Hongrie, Gambie, Mali, Pérou, Pologne, Portugal, République tchèque, Slovaquie

Lieu de la formation: A la BnF En France Dans le pays

Organisation: Organisée ou co-organisée par la BnF Animée par des agents de la BnF Suivie par des agents de la BnF

Domaine: Services au public

Observations: Documents disponibles:  [Stage-internat.doc](#)

[Gestion](#)

Documents renvoyés intants: 1294

Objet: **Stage international sur les services aux publics dans une bibliothèque de 21ème siècle**

Date(s): 13/10/2003 - 24/10/2003

Services BnF

Service	Rôle
DOC/Quartier scientifiques et techniques	responsabilité pédagogique du stage, visite générale et présentations des services aux lecteurs, de la politique d'accréditation, des services à distance, des ressources électroniques...
DOC/Département de l'Audiovisuel	présentation de l'organisation des services, de la formation et de l'information du personnel
DOC/Département Utilisateurs et et	présentation de l'organisation des services, de la formation et de l'information du personnel
DOC/Département Philosophie Histoire Sciences de l'homme	présentation
DOC/Département de la Recherche bibliographique	présentation de l'information et formation du public, des services d'information bibliographique
DSR/Département de la bibliothèque spécialisée	Présentation de la bibliothèque spécialisée
Délégation à la stratégie	présentation sur les études des publics, l'évaluation et les stratégies
Délégation à la communication	présentation de la fabrication de la documentation destinée aux lecteurs
DOC/Service de l'accueil général	présentation
Délégation aux relations internationales	co-organisation administrative

La dernière actualisation de la liste des services a été effectuée le 17 Juin 2003 (17-03)

Partenaires

Observations: Documents disponibles:  [Stage-internat.doc](#)

[Gestion](#)

Droits d'auteur réservés.

Annexe 2-4 : Fiche « Exposition »

Exposition: 2003 - Suisse - Libra Notes Desktop

Ecran Edition Vue Détails Actions Fenêtre 2

Person Modifier document

Description de l'exposition

Pays: Suisse

Type: Coproduction Emprunt de documents
 Prêt de documents Prêt d'exposants

Année: 2003

Expositions et documents

Ville	Date	Institution(s)	Titre de l'exposition	Nombre	Département
Merigng	31/01/2003 - 05/06/2003	Fondation Pierre Gianoldo	De Picasso à Barcelo, les artistes espagnols	15	DDC/Département des Estampes et de la photographie
Genève	15/03/2003 - 15/06/2003	Musée Rath	Paroles tropicales. Le romanisme dans l'art de l'époque italienne	1	DDC/Département des Estampes et de la photographie
Genève	25/04/2003 - 04/05/2003	Falexpo - Orgexpo	Toulouse-Lautrec	14	DDC/Département de la Musique DDC/Département de la Musique/Bibliothèque musée de l'Opéra DDC/Département des Estampes et de la photographie
Bière	22/05/2003 - 31/08/2003	Musée des Beaux-Arts	Albert Anker. Entre idéal et réalité	2	DDC/Département des Estampes et de la photographie

La dernière actualisation de la liste des expositions a été effectuée le 26/06/2003 09:57:34

Services BfF

Service	Rôle
DDC/Service des expositions	suivi et gestion

La dernière actualisation de la liste des services a été effectuée le 22/06/2003 10:47:19

Observations:

Documents disponibles:

Gestion

Documents non-lisibles: 12/8

Bureau

Annexe 2-5 : Fiche « Manifestation culturelle »

Manifestation culturelle: 2003/01/07 - Algérie - Libra Notes Desktop

Ecran Edition Vue Détails Actions Fenêtre 2

Person Modifier document

Bibliothèque nationale de France

Description de la manifestation culturelle

Pays: Algérie

Lieu de la manifestation: A la BnF En France Dans le pays

Organisation: Organisée ou co-organisée par la BnF
 Animée par des agents de la BnF
 Suivie par des agents de la BnF

Domaine: Valorisation

Objet: Colloque "Écrivains d'Algérie"

Date(s): 17/11/2003

Partenaires

Institution(s)	Rôle
La Magazine littéaire	En collaboration avec
Les Beaux Algériens (Centre national du livre)	Avec le partenariat de

La dernière actualisation de la liste a été effectuée le 25/Nov/2003 12:15:21

Participants BfF

Personne	Service	Description du rôle	Communications
TERRASSE Jean-Marc	DDC/Service des manifestations	Programmation et suivi	

La dernière actualisation de la liste des participants a été effectuée le 23/06/2003 14:51:30

Observations: Dans le cadre de l'Année France-Algérie "Djazair 2003, une année de l'Algérie en France". Manifestation accompagnée de la concertino instrumental des Beaux Algériens - Algérie, sur le site François-Mitterand.

Documents disponibles:

Gestion

Documents non-lisibles: 12/0

Bureau

Annexe 2-6 : Fiche « Groupe de travail permanent »

Écran d'Édition d'un Document - Fenêtre 2

IFLA (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques)

Description du groupe de travail

Organisation: IFLA (Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques)
 Désignation: Section Bibliothèques de sciences et techniques
 Objet: Contribuer à améliorer les méthodes et services des bibliothèques de sciences et techniques et l'accès à l'information scientifique et technique
 Domaine: Bibliothèques de sciences et techniques
 Année: 2003

Participants (Def)

Personne	Service	Lieu	Date
RACCAH Philippe	DCO/Département Sciences et techniques	Boston	06/2001
RACCAH Philippe	DCO/Département Sciences et techniques	Glasgow	06/2001
RACCAH Philippe	DCO/Département Sciences et techniques	Berlin	06/2003

La dernière actualisation de la liste des participants a été effectuée le 30/09/2003 15:16:23

Observations: La section réunit des bibliothécaires d'universités ou d'organismes de recherche très divers, les membres actifs sont d'origines très internationales avec une dominance Amérique du nord et Europe du nord. La section constitue une base de données qui recense les informations sur les actions et études menées en faveur des pays en voie de développement dans le domaine de l'information scientifique et technique.

Documents disponibles:

↳ Gestion

Annexe 2-7 : Fiche « Instance d'organisation/association »

Écran d'Édition d'un Document - Fenêtre 2

CENL (Conférence des directeurs des bibliothèques nationales européennes)

Description de l'instance internationale

Organisation: CENL (Conférence des directeurs des bibliothèques nationales européennes)
 Année: 2003

Participants (Def) et objet

Personne	Service	Objet	Lieu	Date
JEANNENEY Jean-Noël	Présidence	Conférence annuelle	Budapest	27/03/2002
CHEVALIER Aik	Délégation aux relations internationales	Conférence annuelle	Budapest	27/03/2002
CHEVALIER Aik	Délégation aux relations internationales	Forum COBRA	London	21/02/2002
CHEVALIER Aik	Délégation aux relations internationales	Forum COBRA	Berlin	26/06/2002
CHEVALIER Aik	Délégation aux relations internationales	Forum COBRA	Frankfurt-sur-le-Main	10/10/2002

La dernière actualisation de la liste des participants a été effectuée le 30/09/2003 12:11:25

Observations:

Documents disponibles:

↳ Gestion

Annexe 2-8 : Fiche « Projet/Programme »

Projet/Programme: 2002/06/20 Russie (Fédération de) - Lotus Notes Desktop

Écran Édition Vue Détails Actions Fenêtre 2

Projet

Description de projet

Pays: Russie (Fédération de)
 Domaine: Numérique
 Objet: Site web consacré à la bibliothèque de Voltaire conservée à la Bibliothèque nationale de Russie, réalisé en association par la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque nationale de Russie
 Date(s): 2006/2002 - 26/06/2003
 État d'avancement: Terminé

Partenaires

Institution(s)	Rôle
Bibliothèque nationale de Russie	partenaire scientifique
Ministère des affaires étrangères	partenaire financier

La dernière actualisation de la fiche a été effectuée le 03 Oct 2003 17:00:41

Services BnF

Service	Rôle
OSF/Département de la bibliothèque numérique	réalisation du site, expertise des documents en liaison avec le département de collections
DOC/Département des Manuscrits/Division occidentale	expertise des documents
Délégation aux relations internationales	coordination

La dernière actualisation de la fiche des services a été effectuée le 15 Oct 2003 08:40:03

Sources de financement: BnF Autre BnF et Autre

Financiers: Ministère français des affaires étrangères

Budget:

Produit: Site français: <http://gallica.bnf.fr/voltaire>
Site russe: <http://voltaire.nl.ru>

Observations: À l'occasion de la célébration du 300ème anniversaire de la ville de Saint-Petersbourg en 2003, la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque nationale de Russie ont réalisé en association ce site destiné à valoriser et à mettre à la disposition de la communauté scientifique internationale la bibliothèque de Voltaire conservée à la Bibliothèque nationale de Russie.

Document non-classifié - 120

Annexe 2-9 : Fiche « Publication »

Publication: 2003 - Autriche - Lotus Notes Desktop

Écran Édition Vue Détails Actions Fenêtre 2

Projet

Description de la publication

Pays: Autriche
 Nature de la participation: Coédition Contribution scientifique
 Domaine: Numérique
 Titre: "Gold aus China" [catalogue d'exposition]
 Éditeur(s): Kunsthistorisches Museum
 Année: 2003

Contribution scientifique de la BnF

Personne	Service	Rôle
Therivy François	DOC/Département des Monnaies médailles et bijoux	présentation historique et notices

La dernière actualisation de la fiche des agents a été effectuée le 15 Oct 2003 09:30:00

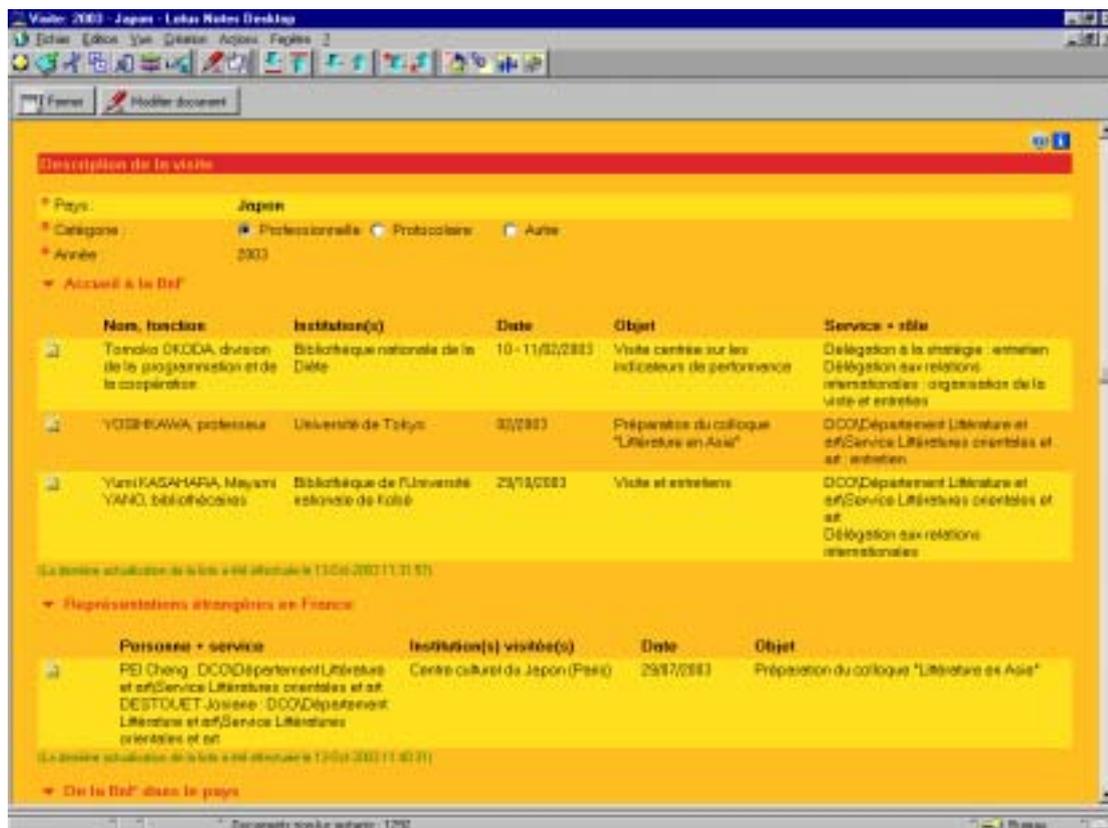
Observations:

Document(s) disponible(s)

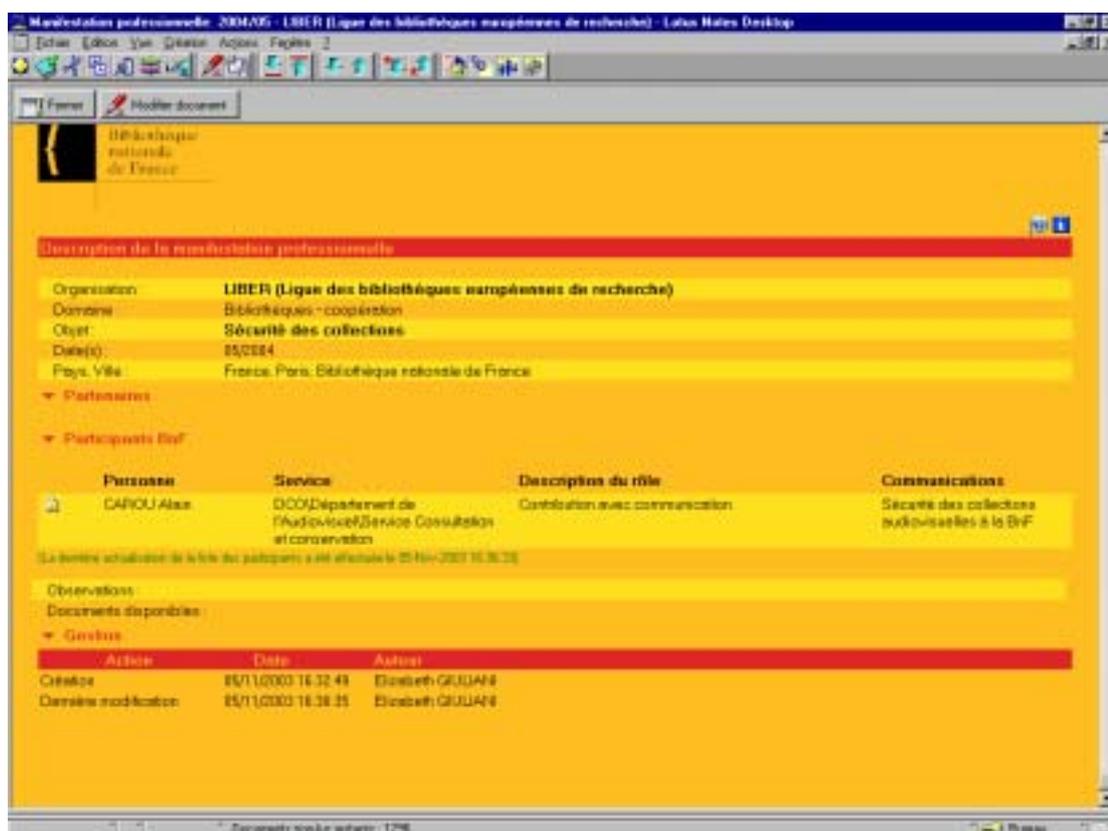
Genève

Document non-classifié - 120

Annexe 2-10 : Fiche « Visite »

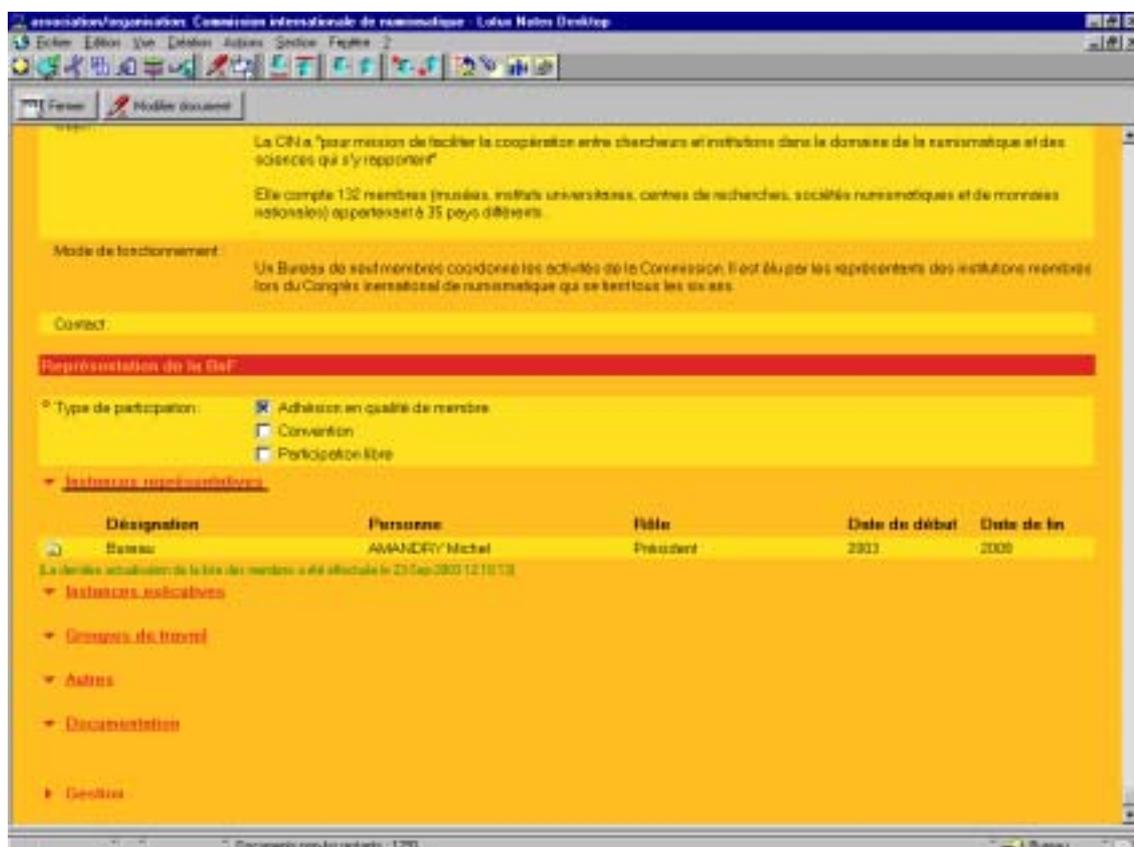
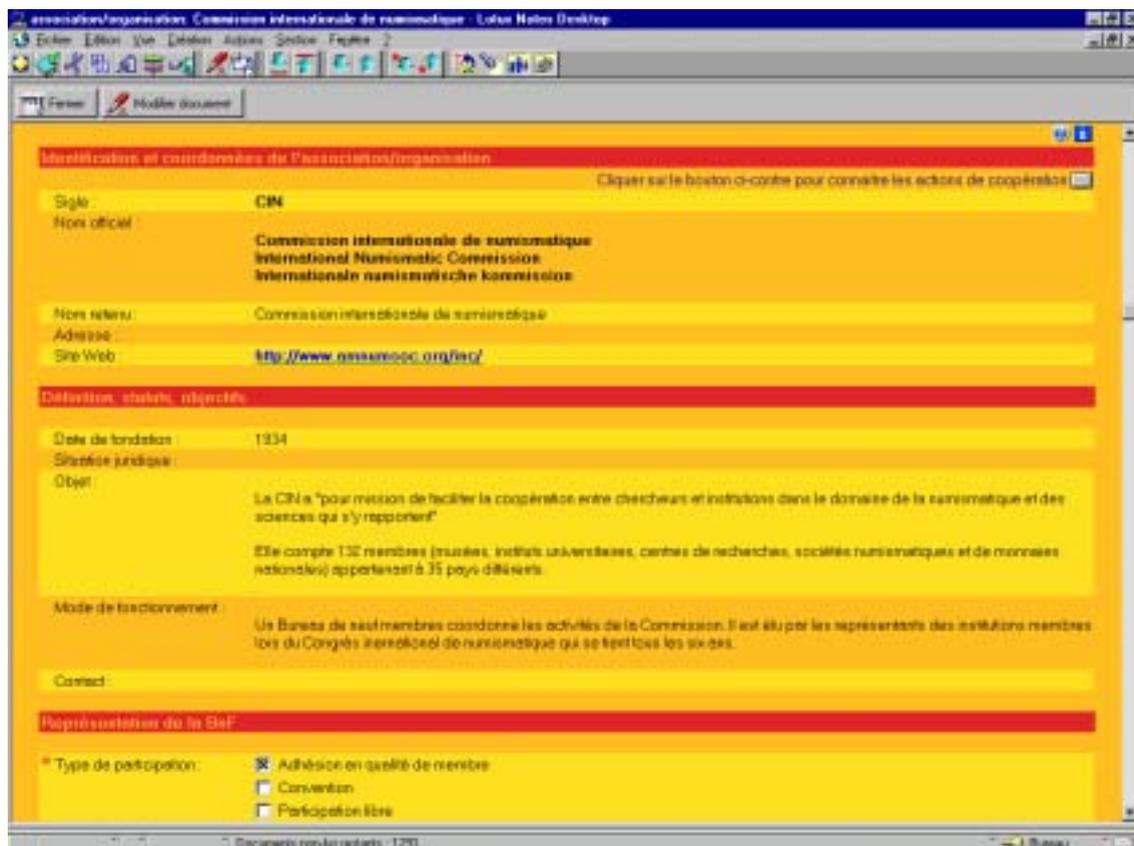


Annexe 2-11 : Exemple de fiche prospective



Annexe 3 : Exemples de fiches documentaires

Annexe 3-1 : Fiche documentaire « Association »



Annexe 3-2 : Fiche documentaire « Institution »

institution: Die Deutsche Bibliothek - Lotan Helim Desktop

Éditer Edition View Détails Actions Fenêtre 2

Fichier Modifier document

Noms et coordonnées de l'institution

Cliquez sur le bouton ci-contre pour connaître les actions de coopération

Pays	Allemagne
Sigle	DDb
Nom officiel	Die Deutsche Bibliothek
Nom interne	Die Deutsche Bibliothek
Adresse	Deutsche Bibliothek - Adickesallee 1, D-60322 Frankfurt am Main Deutsche Bucherei Leipzig - Deutscher Platz 1, 04103 Leipzig Deutsches Musikarchiv Berlin - Götterstraße 25-32, D-12207 Berlin
Site Web	www.ddb.de
Catégorie	Bibliothèque nationale

Organisation

Directeur	Elisabeth Niggemann, Directrice générale
Principaux responsables	Ute Schwiers, directeur de la Deutsche Bibliothek de Frankfurt Bogt Schneider, directeur de la Deutsche Bucherei Leipzig Ingo Kolesch, directeur de la Deutsches Musikarchiv Berlin
Contact	Brita Woldering - suivi du projet TEL, MACS et GABREL

Statuts et missions

Déclat de fondation :

Die Deutsche Bibliothek (DDb) a été fondée en octobre 1998 à la suite de la réunification allemande et réunit 3 sites :

- la Deutsche Bibliothek à Frankfurt (tous les ouvrages parus depuis 1945 et les ouvrages des auteurs exilés entre 1933 et 1945)
- la Deutsche Bucherei à Leipzig (tous les ouvrages parus depuis 1913 et un fonds de partitions musicales)
- et le Deutsches Musikarchiv à Berlin (les partitions musicales et les enregistrements sonores).

Elle rassemble sur ces 3 sites à la fois les œuvres publiées en Allemagne et celles publiées à l'étranger par et sur des auteurs allemands ou concernant l'Allemagne.

Situations juridique :

Missions

En tant qu'archives collectives et agence bibliographique nationale, elle remplit les missions de bibliothèque nationale d'Allemagne fédérale et assure ainsi le collecte, l'enregistrement et le catalogage :

- des publications parues en Allemagne et des enregistrements sonores produits dans ce pays depuis 1913
- des publications en langue allemande parues ou produites à l'étranger depuis 1913
- des traductions dans d'autres langues de publications en langue allemande, parues ou produites à l'étranger depuis 1913
- des publications sur l'Allemagne parues ou produites en d'autres langues à l'étranger - "Germanica"

institution: Die Deutsche Bibliothek - Lotan Helim Desktop

Éditer Edition View Détails Actions Fenêtre 2

Fichier Modifier document

Organisation

Directeur	Elisabeth Niggemann, Directrice générale
Principaux responsables	Ute Schwiers, directeur de la Deutsche Bibliothek de Frankfurt Bogt Schneider, directeur de la Deutsche Bucherei Leipzig Ingo Kolesch, directeur de la Deutsches Musikarchiv Berlin
Contact	Brita Woldering - suivi du projet TEL, MACS et GABREL

Statuts et missions

Déclat de fondation :

Die Deutsche Bibliothek (DDb) a été fondée en octobre 1998 à la suite de la réunification allemande et réunit 3 sites :

- la Deutsche Bibliothek à Frankfurt (tous les ouvrages parus depuis 1945 et les ouvrages des auteurs exilés entre 1933 et 1945)
- la Deutsche Bucherei à Leipzig (tous les ouvrages parus depuis 1913 et un fonds de partitions musicales)
- et le Deutsches Musikarchiv à Berlin (les partitions musicales et les enregistrements sonores).

Elle rassemble sur ces 3 sites à la fois les œuvres publiées en Allemagne et celles publiées à l'étranger par et sur des auteurs allemands ou concernant l'Allemagne.

Situations juridique :

Missions

En tant qu'archives collectives et agence bibliographique nationale, elle remplit les missions de bibliothèque nationale d'Allemagne fédérale et assure ainsi le collecte, l'enregistrement et le catalogage :

- des publications parues en Allemagne et des enregistrements sonores produits dans ce pays depuis 1913
- des publications en langue allemande parues ou produites à l'étranger depuis 1913
- des traductions dans d'autres langues de publications en langue allemande, parues ou produites à l'étranger depuis 1913
- des publications sur l'Allemagne parues ou produites en d'autres langues à l'étranger - "Germanica"
- des œuvres écrites ou publiées par des émigrés de langue allemande entre 1933 et 1945.

Les éditeurs de musique et les producteurs d'enregistrements sonores déposent à la Deutsche Musikarchiv Berlin des partitions tout ce qui est produit en Allemagne

Relations avec le BnF

Historique :

Relations suivies dans le cadre de projets européens (GENL, MACS, RENARDUS, HEDUB, PATOH).
La visite d'Elisabeth Niggemann à la BnF le 25 avril 2003 a ouvert des pistes de coopération bilatérale.

Observations :

Documentation

Gestion

Annexe 4 : Propositions et suggestions.

Annexe 4-1 : Nouveaux types d'action

Trois types d'action pourraient être ajoutés :

- **Programme « Profession-culture »** ; les champs de ces fiches pourraient être : pays d'origine, nom et prénom, établissement de provenance et fonctions dans cet établissement, objet du programme, domaine, dates, services BnF mis à contribution (nom et rôle du service, avec la mention du nom du tuteur).
- **Acquisitions** : Il s'agirait de fiches statistiques donnant pour chaque service les volumes d'acquisitions de documents en langues étrangères.
- **Documents BnF** : Certains départements publient des lettres diffusées au-delà de nos frontières (par exemple, *Actualités de la conservation*) ; il pourrait en être fait mention dans la base

Le premier type d'action correspond à une mise à jour de la base (cf. p. 23).

Les deux seconds ont été suggérés par des correspondants : cela montre que la base peut effectivement avoir un rôle de vitrine et renforce le parti pris d'exhaustivité évoqué plus haut.

Annexe 4-2 : Améliorer la perception des types d'actions

La formulation des types d'action reste opaque à plus d'un. D'autre part, il est possible de les ranger en quelques grandes familles, ce qui améliorerait leur appréhension.

Voici une proposition de présentation :

Accueils à la BnF :

- Programme « Profession Culture »
- Stages
- Visites

Déplacements dans des bibliothèques :

- Expertises
- Visites et voyages d'étude

Participation aux manifestations, organisations et programmes internationaux :

- Congrès et colloques
- Groupes de travail permanents
- Instances d'organisations internationales
- Projets et programmes scientifiques

Action culturelle :

- Expositions : prêts de documents ou d'expositions
- Manifestations culturelles

Collections :

- Acquisitions
- Echanges et dons

Publications et diffusion de documents :

- Documents BnF
- Site internet
- Contribution et participation à des publications

Remarques complémentaires :

- Cette liste ne crée pas des classes : les termes mis en gras ne sont que des artifices de présentations utilisés lorsqu'on navigue à partir des types d'action, mais il ne correspondent pas à de nouvelles classes. Les classes d'actions qu'ils regroupent ne sont donc aucunement liées de façon structurelle.
- L'alternance des couleurs à chaque ligne n'améliore pas forcément la visibilité ; ici, si l'alternance ne se faisait que d'un groupe à l'autre, ces groupes ne seraient que plus visibles.
- La clarté serait également améliorée si ces groupes étaient présentés non plus en lignes, mais en deux ou trois colonnes : cela contribuerait à rompre l'impression de catalogage.
- Les types d'actions ont été mis au pluriel, parce que l'on peut justement ne pas chercher une action singulière, mais bien un ensemble d'actions.
- Cette présentation permet (à mon avis du moins) d'améliorer la compréhension que l'on a du sens de chaque type d'action : le sens est éclairé par le contexte dans lequel on le place. Lorsque l'on navigue, ce contexte disparaît et avec lui l'éclairage qu'il apporte. Il faut donc ainsi préciser le nom de deux types d'actions : Visites (accueils) / Visites et voyages d'études (déplacements).

Annexe 4-3 : L'agenda partagé

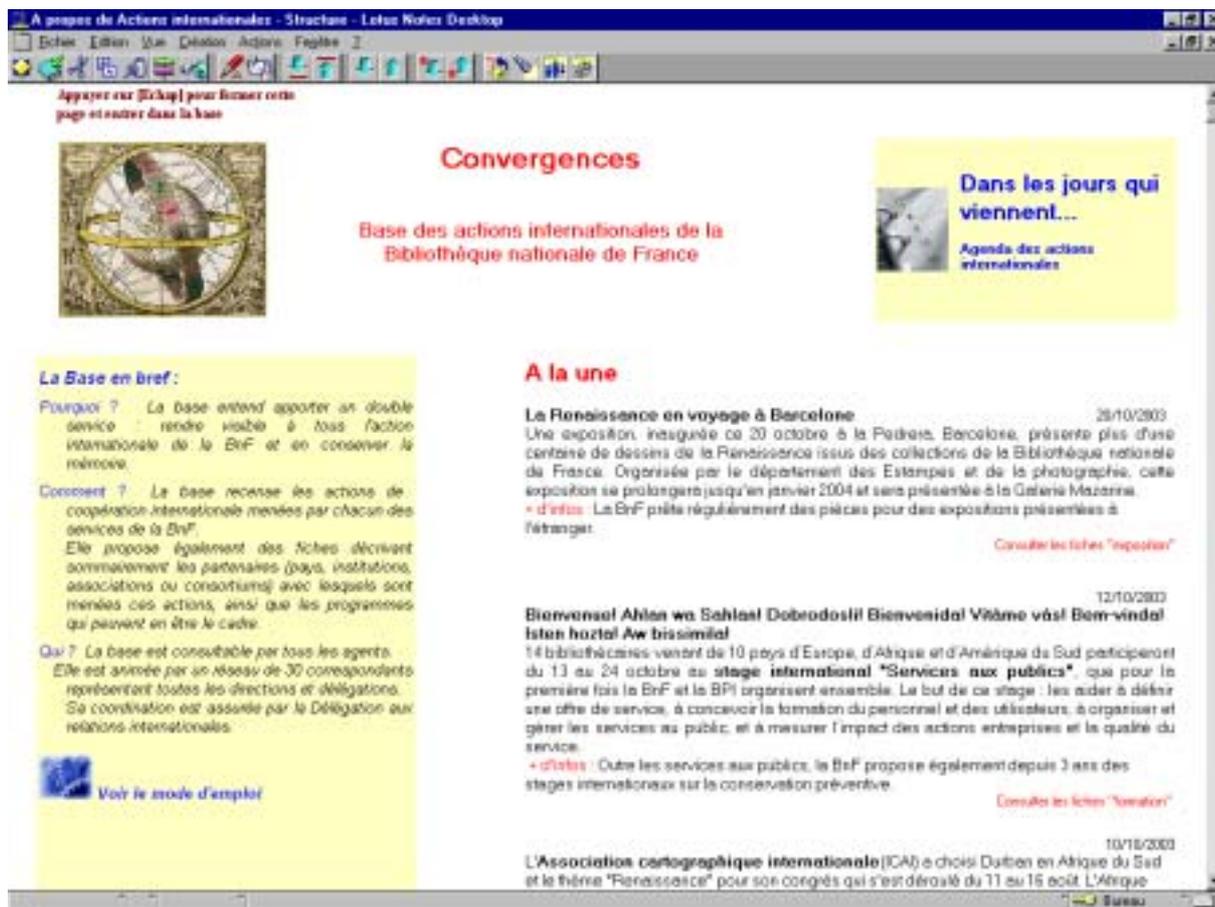
Voici les données que pourrait extraire, par type d'action, l'agenda partagé des actions internationales.

Expertise	Dates, institutions expertisées, objet, service
Exposition (coproduction)	Dates, villes, titres, convoiements
Formation	Dates, types, objets ou domaines
Groupe de travail	Dates, désignations, lieux, services
Instances	Dates, organisations, lieux, objets, services
Manifestations culturelles	Dates, pays, lieux, objets
Manifestations professionnelles	Dates, pays, lieux, objets
Visites et voyages à la BnF	Dates, visiteurs, services
Visites et voyages de la BnF	Dates, pays, objets

Remarques :

- Exposition : Ne seraient indexées que les expositions coproduites par la BnF
- Groupe de travail et Instance : Les réunions des groupes de travail sont des traitées comme des attributs de ces groupes, à chacun desquels est consacrée une fiche. Les caractéristiques de ces réunions sont des attributs de ces attributs.

Annexe 4-4 : Exemple de page d'accueil



Commentaires :

- Cette suggestion a été bâtie avec des moyens rudimentaires. Mais elle a pour but de proposer des rubriques : actualités que l'on veut mettre en valeur et que l'on replace dans un ensemble (espace de visibilité de la stratégie), lien vers l'agenda, rapide présentation de la base.
- Il y manque les liens vers des sites utiles : GABRIEL (portail des sites des bibliothèques européennes), Ministère des affaires étrangères...
- Le nom « Convergences » n'est lui aussi qu'une suggestion ; il l'avantage de s'accorder aussi bien avec l'idée de coopération qu'avec celle de transversalité.

Annexe 4-5 : L'index des noms de domaine

Ces domaines sont des mots-matière, destinés à être des descripteurs permettant l'accès aux données. J'en présente la liste sous deux formes :

1) La première est le modèle logique de la liste, qui utilise des termes génériques et des termes spécifiques : lorsqu'une requête porte sur ceux-là, ceux-ci doivent être compris dans les réponses.

- Administration et finances
 - Droit et questions juridiques
 - Ressources humaines
- Architecture
- Aspects politiques et sociaux
- Bibliographie
- Bibliophilie, livre ancien, livres rares
- Bibliothèques nationales
 - Dépôt légal
- Catalogues et répertoires
- Conservation
- Constitution & développement des collections
- Evaluation et stratégie
- Fonds spécialisés
 - Arts graphiques et photographie
 - Audiovisuel
 - Cartographie
 - Manuscrits
 - Musique
 - Numismatique
 - Presse
- Histoire du livre et des bibliothèques
- Internet
 - Archivage du web
- Multilinguisme
- Normalisation
- Numérisation et bibliothèques numériques
- Répertoires collectifs
- Services au public
- Traitement bibliographique
 - Catalogage
 - Indexation
- Valorisation des collections

2) La seconde est la liste par ordre alphabétique telle qu'elle se présente à l'utilisateur.

Administration et finances
Architecture
Archivage du web
Arts graphiques et photographie
Aspects politiques et sociaux
Audiovisuel
Bibliographie
Bibliophilie, livre ancien, livres rares
Bibliothèques nationales
Cartographie
Catalogage
Catalogues et répertoires
Conservation
Constitution & développement des collections
Dépôt légal
Droit et questions juridiques
Evaluation et stratégie
Fonds spécialisés
Histoire du livre et des bibliothèques
Indexation
Internet
Manuscrits
Multilinguisme
Musique (bibliothèques musicales)
Normalisation
Numérisation et bibliothèques numériques
Numismatique
Presse
Répertoires collectifs
Ressources humaines
Services au public
Traitement bibliographique
Valorisation des collections

Remarques :

- Ces descripteurs sont répétables pour chaque action. Ils pourraient être rendus :
 - o obligatoires pour les formations, les groupes de travail permanents, les instances d'organisations internationales, les manifestations professionnelles, les projets et programmes et les publications ;
 - o facultatifs pour les coproductions d'expositions, la participation à des instances d'organisations internationales, les manifestations culturelles et les visites.

- La logique de cette liste n'est pas l'exhaustivité ni le détail des activités bibliothéconomiques : il ne s'agit pas de tout décrire, mais de rassembler des actions en fonction de quelques grands domaines. Il est même plutôt préférable que la liste soit courte, pour pouvoir être vite balayée du regard. Afin d'éviter qu'elle ne soit trop longue et de limiter les mots matière aux besoins connus, j'ai préféré partir des actions déjà renseignées dans la base plutôt que d'une liste théorique.

- Cette liste est évolutive : des termes doivent pouvoir être ajoutés ou supprimés, en fonction des besoins qui se feront jour. La création de termes spécifiques peut notamment se faire à l'usage, lorsque le nombre d'actions regroupées sous un terme devient trop important et qu'il faut permettre d'affiner les recherches.

- Cette liste est un élément important pour pouvoir naviguer dans la base. Il faut qu'elle reste sous le contrôle de l'administrateur ou d'une autorité de pilotage de la base, afin d'assurer sa normalisation.

Annexe 4-6 : Remarques et propositions diverses

Voici une courte liste de remarques et suggestions ponctuelles, qui me paraissent pouvoir améliorer l'utilisation de la base.

- Clarifier la présentation du navigateur :
 - o Au lieu de « coopération » et « fiche descriptive », proposer de « voir les actions » ou de « consulter les fiches documentaires ».
 - o Regrouper en bas du navigateur les fonctions de gestion (« ajouter une coopération » et « ajouter une fiche descriptive »). Proposer alors un unique intitulé « Ajouter une fiche », sous lequel les deux boutons seraient : « action de coopération » et « fiche documentaire ».
- Ajouter dans les fiches documentaires d'institutions une rubrique permettant le signalement des domaines d'excellence, des prototypes, des particularités intéressantes ; cela pourrait avoir un effet incitant à la veille.
- Créer un lien des fiches action vers les fiches documentaires correspondantes.
- Créer un lien entre les fiches documentaires des pays et les fiches documentaires des institutions de ces pays.
- Permettre la consultation des actions par départements aussi bien que par services.
- Créer une arborescence dans l'accès par dates, en regroupant les actions par années.